

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Administración Pública

**Propuesta de una estrategia de trabajo para el Módulo
“Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados”
en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES).**

Memoria de Práctica Dirigida sometida a la consideración del Tribunal de Trabajo
Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública para optar por el
grado y título de licenciatura

Ana Javier Quintero Montero
A75082

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019



Acta #140-2019
Tribunal de Trabajo Final de Graduación
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 140-2019 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 08 de agosto de 2019, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de Ana Javier Quintero Montero carné A75082 quien optó por la modalidad: Práctica Dirigida.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió, Lic. David Ramírez Szpigiél como tutor; M.Sc. Mauricio Rojas Alfaro como lector, M.Sc. David Ricardo Bullón Patton como lector y M.Sc. Roberto Guillén Pacheco quien actuó como representante del profesorado.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de la persona postulante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

La persona postulante realizó la exposición del Trabajo Final titulado "Propuesta de una estrategia de trabajo para el Módulo "Competencias claves para el liderazgo efectivo para la gestión por resultados" en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES)

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Tribunal, interrogaron a la persona postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactoria, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Tribunal consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y
(Satisfactorio/insatisfactorio)

lo declaró aprobado.
(aprobado/no aprobado)





Artículo 6

El presidente del Tribunal comunicó en público a la persona aspirante el resultado de la deliberación y la declaró Licenciada en Administración Pública.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Tribunal y el estudiante a las 19:45 horas.

Leonardo Castellón Rodríguez

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director

Ana Javier Quintero Montero

Ana Javier Quintero Montero
Carné A75082

David Ramírez Szpigiel

Lic. David Ramírez Szpigiel
Tutor del Trabajo

Mauricio Rojas Alfaro

M.Sc. Mauricio Rojas Alfaro
Lector

David Ricardo Bullón Patton

M.Sc. David Ricardo Bullón Patton
Lector

Roberto Guillén Pacheco

M.Sc. Roberto Guillén Pacheco
Representante de los profesores



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública



09 de agosto de 2019
CCD-OF-589-2019

Señor
Leonardo Castellón Rodríguez
Director
Escuela de Administración Pública
Universidad de Costa Rica

ASUNTO: Aprobación de la Práctica Dirigida para optar por el Grado de Licenciatura en Administración Pública, realizado por la Srta. Ana Javier Quintero Montero.

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo. En relación con la Práctica Dirigida que la estudiante Ana Javier Quintero Montero, carnet A75082, ha desarrollado en el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES), titulada "Fortalecimiento de las competencias directivas en la función pública costarricense en alianza con la Dirección General de Servicio Civil", me complace indicarle que la misma se ha efectuado con un alto grado de calidad y compromiso por parte de la señorita Quintero Montero, atendiendo las indicaciones y recomendaciones emitidas, con el fin de lograr los objetivos planteados.

En razón de lo anterior, le comunico que por nuestra parte se aprueba la Práctica Dirigida de la estudiante Ana Javier Quintero Montero, quien se condujo con altos estándares de calidad, oportunidad, profesionalismo, empatía, asertividad, espíritu innovador y don de gentes, cumpliendo así con todos los requerimientos preestablecidos para solventar la necesidad institucional comunicada.

Aprovecho la ocasión para externar nuestro agradecimiento a su persona, al cuerpo docente y administrativo de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, por el esfuerzo que hacen diariamente en los procesos de formación de nuestros jóvenes.

09 de agosto de 2019
CCD-OF-589-2019

Finalmente agradezco y felicito a la Srta. Quintero Montero por su excelente trabajo y valioso aporte, el cual sin duda contribuirá al desarrollo de las competencias directivas en la Función Pública Costarricense.

Atentamente,

**Centro de Capacitación y Desarrollo
(CECADES)**



Sandra María Quiros Alvarez
Directora Ejecutiva



SMQA/MRA/smm

C: Sr. Alfredo Hasbum Camacho, Director General de Servicio Civil
Sr. Rómulo Castro Víquez, Subdirector General de Servicio Civil
Sra. María Adelia Leiva Mora, Jefe de Despacho DGSC
Sres. Integrantes del Consejo de Capacitación SUCADES.
Personal de CECADES

Derechos de propiedad intelectual ii

Esta obra se encuentra protegida por los derechos de propiedad intelectual que contiene la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683; así como por la legislación vigente en el país.

Dedicatoria iii

A los líderes que he tenido en el camino, Roberto Guillén Pacheco, Luis A. Jiménez Silva, Amalia Cavallo, Santiago Builes y Juan Felipe Macia. Tener la oportunidad de conversar de cerca, su confianza y nuestros procesos de co-creación me han permitido entender, valorar y construir la imagen de líder que se mantuvo como motor de este trabajo.

Es a través del camino que hemos compartido que he comprendido que el liderazgo integral no se forma en un espacio, se construye día a día.

A Jeannette Montero y Javier Quintero, mis eternos líderes.

Agradecimientos iv

A la vida porque articula, sincroniza y permite, este proceso surgió de una serie de eventos afortunados, recordarlos me llena de gratitud.

Al equipo del CECADES por la apertura, disposición y colaboración. En especial a Sandra Quirós, por su honestidad y pronta diligencia siempre que fue requerida; y a Mauricio Rojas Alfaro, quien además de lector y representante de la contraparte, fue un apoyo incondicional a lo largo del proceso.

A David Bullón por gestionar el contacto y por la mutualidad, su disposición a colaborar y ser parte del plan piloto nutrió enormemente este proceso.

A David Ramírez, por acceder a ser parte de este reto y con cariño y aceptación guiar el proceso.

A las personas que estuvieron anuentes a participar en el proceso de entrevistas y de la primera edición, o plan piloto, es gracias a ustedes que este proceso logró superar el desafío.

Al Gran Hotel Costa Rica y Sergio Narváez por su colaboración para hacer posible una grata y valiosa experiencia en el plan piloto.

Al equipo de contención: Pablo, Paula, Libertad, mi madre; su amor, apoyo y compañía llenaron de gratas memorias este proceso, gracias por siempre estar.

A Luis Jiménez y Victoria Hernández, por recordarme que debía concluir este camino.

Finalmente, gracias a Marcela Alvarado por prestarme la computadora para desarrollar este proceso, un pequeño gran gesto que agradezco de corazón.

Índice general v

Justificación	12
Resultado Esperado	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Antecedentes	15
Régimen de Servicio Civil	15
Proyecto de Fortalecimiento de capacidades para directivos	17
Estado actual del Módulo III.....	19
Marco conceptual	23
Función Pública.....	23
Gestión por resultados	23
Valor público	24
Diseño centrado en las personas.....	24
Modelo por Competencias	24
Métodos de trabajo	25
Síntesis del proceso.....	25
Obstáculos y factores que afectaron el desarrollo de la práctica	27
Facilitaron	27
Obstáculos.....	28
Capítulo 1 Una visión sistémica de las competencias directivas en la Función Pública	30
1.1 Por qué competencias y cuáles son claves del liderazgo efectivo	30
1.2 Consideraciones relevantes para el desarrollo de competencias directivas en función de la población meta	38
1.3 Gestión por resultados, un enfoque para la capacitación	46
1.4 Una mirada al exterior, análisis de casos y experiencias	49
Capítulo 2 Ruta de diseño de un proceso formativo para niveles directivos	62
2.1 Primera iteración	63
2.2 Segunda iteración	71
2.3 Tercera iteración	76
Capítulo 3 Propuesta de sostenibilidad	93
3.1 Material para la implementación	93
3.2 Plan de escalamiento.....	95
Fase 1 Prototipo	97
Fase 2 Apropiación.....	98
Fase 3 Escalamiento	99

Conclusiones	101
Recomendaciones	103
Al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) perteneciente a la DGSC.....	103
A la Escuela de Administración Pública EAP - UCR	104
A estudiantes de la Escuela de Administración Pública EAP - UCR próximos a desarrollar su trabajo final de graduación.....	105
Anexos	106
Anexo 1 Viaje del proceso Colonia 1	106
Anexo 2 Invitación Colonia 1	107
Anexo 3 Resumen Ejecutivo Colonia 1.....	107
Anexo 4 Preguntas Formulario 1 Inscripción Colonia 1.....	109
Anexo 5 Preguntas 2 Línea Base Competencias Colonia 1	109
Anexo 6 Preguntas Formulario 3 Evaluación Colonia 1	111
Anexo 7 Respuestas Formulario 3 Evaluación Colonia 1.....	113
Anexo 8 Guión Manual Facilitador Colonia 1.....	121
Anexo 9 Perfil Facilitador Colonia 1	171
Anexo 10 Bitácora co-creación Colonia 1.....	172
Bibliografía	194

Índice de ilustraciones vi

Ilustración 1 Esquema de distribución de los módulos del Programa Modular.	18
Ilustración 2 Futuras competencias necesarias para un servidor público	31
Ilustración 3 Competencias directivas según el CLAD	34
Ilustración 4 Proceso de la fase 1: Prototipo	62
Ilustración 5 Plan de escalamiento	96

Índice de cuadros vii

Tabla 1 Comportamientos observables en cada una de las 4 competencias directivas ...	35
Tabla 2 Lineamientos de diseño según el Programa Modular	45
Tabla 3 Análisis de casos, Instituciones. Parte 1	50
Tabla 4 Análisis de casos, Instituciones. Parte 2	53
Tabla 5 Análisis de casos, Laboratorios. Parte 3	56
Tabla 6 Entrevista a colaborador del Laboratorio de Argentina	59
Tabla 7 Buenas prácticas recopiladas del estudio de casos	60
Tabla 8 Elementos claves del proceso de construcción.....	63
Tabla 9 Propuesta de diseño, 1era Iteración.....	64
Tabla 10 Síntesis de entrevistas semi abierta a Altos Directivos/as	66
Tabla 11 Lineamientos de diseño según los y las futuros/ as usuarios/as.....	70
Tabla 12 Propuesta de diseño, 2da Iteración.	72
Tabla 13 Propuesta modular 3era Iteración	76
Tabla 14 Agenda tercera Iteración: Plan Piloto	82
Tabla 15 Guía para la puesta en práctica de las Herramientas	85
Tabla 16 Intención de cada uno de los materiales de implementación	93
Tabla 17 Estructura Fase 1 Prototipo	97
Tabla 18 Estructura Fase 2 Apropiación	98
Tabla 19 Estructura Fase 3 Escalamiento.....	99

Índice de abreviaturas viii

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CECADES	Centro de Capacitación y Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
DGAN	Dirección General del Archivo Nacional
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
EAP	Escuela de Administración Pública
ECTS	Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MH	Ministerio de Hacienda
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MP	Ministerio de la Presidencia
MSJ	Ministerio de Seguridad Pública
NGP	Nueva Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
RN	Registro Nacional
RSC	Régimen de Servicio Civil
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
TFG	Trabajo Final de Graduación
UCR	Universidad de Costa Rica

Resumen ix

Quintero, A. (2019). Propuesta de una estrategia de trabajo para el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo(CECADES), Escuela de Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Tutor de la práctica dirigida: Lic. David Ramírez Szpigiel.

La presente memoria recopila el proceso de la Práctica Dirigida titulada: Propuesta de una estrategia de trabajo para el “Módulo: Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) , para optar por el grado y título de licenciatura en Administración Pública de la estudiante Ana Javier Quintero Montero.

De acuerdo con Mideplan (2016) “la gestión por resultados (GpRD) constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos ” (p.3). Por tanto la intención de fomentar competencias claves para la GpRD implica un cambio en la gobernanza, ante este escenario, la estrategia del presente trabajo apela al protagonismo e impacto que tiene la alta dirección cubierta por el Régimen del Servicio Civil, y aprovecha el Módulo como ejercicio formativo, para visualizar cómo esta población podría con su liderazgo potenciar esta transformación. En busca de este objetivo se posiciona como eje central para el diseño del Módulo y en general para la ejecución de la Práctica Dirigida, el diseño centrado en las personas.

El proceso inició con un análisis de la documentación disponible alrededor del fortalecimiento de competencias directivas en la Función Pública a través de: lectura de documentos, desarrollo de un análisis comparativo y entrevistas semiabiertas, esto habilitó la recopilación de lecciones y principios claves que culminaron con la identificación de 10 lineamientos y 4 competencias que caracterizan un servidor público ágil de acuerdo con la OCDE.

Con base en este modelo y sumando el método de Lean Startup y Design Sprint, el capítulo 2 compila tres versiones que guiadas por ciclos iterativos de aprendizaje, permitieron la creación de una estructura de capacitación replicable.

El resultado final es: “Estimergia”, un proceso formativo en la modalidad de asistencia que impulsa: logro evaluando la experiencia, incorporando ciclos de medición enfocados en los resultados; colaboración a partir de la confianza, generando espacios de co-creación; y valor a través del enfoque, posicionando a la persona en el centro como estrategia para la generación de valor público.

A manera de validación, la propuesta fue puesta en práctica el 20 de junio del 2019 con 37 personas de niveles directivos, que representan a 10 instituciones públicas: Contraloría General de la República, Dirección General de Servicio Civil, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Educación Pública, Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Ministerio de Seguridad Pública, Archivo Nacional y Registro Nacional. Este piloto propició la formación de un facilitador para las próximas ediciones, la generación de una caja de herramientas para la implementación y obtuvo en promedio una calificación de 9,1.

Con base en esto y a partir de ejes que establecen una ruta de valor incremental, en el tercer y último capítulo se define un plan de escalamiento. El material descrito es entregado al CECADES y de acuerdo con los resultados, ambas partes concluyen que el objetivo de la Práctica Dirigida es alcanzado de manera satisfactoria.

Palabras claves: Función Pública, Régimen del Servicio Civil, Altos Directivos, Competencias, Liderazgo, Gestión por Resultados, Capacitación, Nueva Gerencia Pública, Innovación, Diseño centrado en las personas, Pensamiento de diseño, Doble Diamante, *Lean Startup*, Estimergia.

Justificación

La relevancia en el diseño de una estrategia de trabajo para el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES), responde a tres variables.

En primera instancia, con una proyección del 7,1% de la producción nacional para el final del 2018, Costa Rica enfrenta el mayor déficit fiscal de su historia (Robles, 2018). Esta situación ha repercutido en múltiples vías y una, quizás la más evidente, ha sido el recorte, o en algunos casos, la restricción presupuestaria en el Gobierno Central. En este escenario, el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General del Servicio Civil no está exento y a pesar de la necesidad de acatar lo estipulado en el Segundo Barómetro; los siguientes pasos definidos por la OCDE y, la Carta Iberoamericana de la Función Pública ratificada en el 2018 en la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, el presupuesto para diseñar e implementar el Programa de Desarrollo de Competencias Estratégicas de los Directivos Públicos, después de 4 años de esfuerzo, ha sido nulo.

Ante esta situación, se busca generar progreso en una necesidad país y a la vez, demostrar como esquemas de alianzas público – academia pueden jugar un rol determinante en la consecución de los planes y objetivos país, pese al contexto económico en el que nos encontramos.

Asimismo, en un segundo nivel, el poner en práctica competencias generales construidas a lo largo de la formación en Administración Pública como el: “Emprender proyectos de innovación en lo público para lograr resultados que contribuyan al bienestar general y que son efectivos” y “Generar conocimientos, soluciones y propuestas para promover la optimización en la prestación de servicios, que son innovadores en la acción pública”, pretende potenciar el perfil de los y las egresados de la carrera. (Pública, 2019)

Finalmente, en sumatoria al eje anterior, uno de los objetivos de la carrera es: “Contribuir directamente a mejorar la calidad de las organizaciones mediante programas de formación, capacitación en general, así como en las nuevas corrientes y teorías, cursos e investigación de problemas administrativos” (Escuela Administración Pública, 2019).

Al contribuir a la generación de una ruta de aprendizaje, que de acuerdo con el llamado de la Contraloría General de la República en la Memoria Anual del 2017 reconozca que: "Para lograr cambios extraordinarios se requiere de acciones innovadoras y soluciones distintas a las planteadas en fórmulas pasadas" (p.29) sobre todo de cara al desarrollo de la Alta Dirección, considerando que en el mismo documento enfatiza:

El liderazgo público de alto nivel requiere la capacidad de entender el entorno institucional, tanto el interno como el externo, y al menos desde las perspectivas económicas, ambientales, sociales y políticas, lo cual requiere de curiosidad y pensamiento abierto ante nueva información. Además, cuando se trata de la provisión de servicios públicos, requiere también de una gran empatía con el usuario para poder generar los mejores resultados de su gestión. (p. 29)

Por tanto, el diseñar un programa formativo desde una nueva visión, que reconoce que la gestión por resultados:

...constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Mideplan, 2016, pág. 3).

Es posible entonces afirmar que, el repesar la manera en la que se fortalece el liderazgo integral dentro del sector público, sobre todo entre los mandos medios, considerando el rol articulador y la alta capacidad de impacto y toma de decisión que estos cargos con llevan, constituye un hito clave en el proceso de transformación hacia esa nueva gestión pública que experimenta el país.

Resultado Esperado

El resultado de la presente práctica dirigida es: la “Propuesta de una estrategia de trabajo para el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en alianza con el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES)”. Para su consecución se establecieron tres objetivos específicos y una pregunta generadora:

Objetivo general

Proponer una estrategia de trabajo centrada en el “Módulo: Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” que aproveche el Subsistema de Capacitación y Desarrollo (SUCADES) como red que permite la replicabilidad para potenciar las competencias directivas en los Ministerios e Instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil.

Objetivos específicos

1. Analizar la documentación disponible alrededor del fortalecimiento de competencias directivas en la Función Pública, con el propósito de identificar lineamientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas.
2. Diseñar el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en colaboración con los posibles beneficiarios y facilitadores, a fin de generar apropiación y propiciar el éxito.
3. Establecer un plan que permita al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) liderar la replicabilidad del Módulo: “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en los Ministerios e instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil.

Desafío por cumplir

Diseñar el medio por el cual el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) podría aprovechar el material generado hasta el momento y desarrollar una estrategia de trabajo que permita en los próximos 2 años ejecutar el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” con al menos un 10% de los Altos Directivos del Régimen del Servicio Civil.

Antecedentes

La formación de liderazgo en altos directivos es un tema de interés para la materia del empleo público, este eje en el país está bajo la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN según la divulgación de la Ley N.º 9635 donde se establece que:

Toda la materia de empleo del sector público estará bajo la rectoría del ministro o la ministra de Planificación Nacional y Política Económica, quien deberá establecer, dirigir y coordinar las políticas generales, la coordinación, la asesoría y el apoyo a todas las instituciones públicas, y definir los lineamientos y las normativas administrativas que tienda a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público, velando que instituciones del sector público respondan adecuadamente a los objetivos, las metas y las acciones definidas.(p.62)

Régimen de Servicio Civil

Dentro del campo del empleo público, el presente trabajo se circunscribe al Régimen de Servicio Civil mismo que nace con la promulgación del Estatuto de Servicio Civil en 1953 como el sistema jurídico-administrativo creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Abarca a los distintos ministerios del Poder Ejecutivo, a sus organismos adscritos y al Instituto Nacional de Aprendizaje. Excluye, de acuerdo con los artículos 3, 4 y 5 del Estatuto, ciertas instituciones autónomas o semiautónomas y funcionarios de elección popular; o que sirvan cargos de confianza personal del Presidente o de los Ministros, entre otros. El RSC incluye cinco dependencias administrativas:

1.Dirección General de Servicio Civil (DGSC):

Sustentada en los acuerdos ejecutivos No 41 del 24 de junio de 1953, No. 60 del 24 de setiembre de 1953 y No. 80 del 25 de noviembre de 1953, es la institución encargada de dirigir y administrar la aplicación del Estatuto de Servicio Civil en las diferentes instituciones del RSC (Poder Ejecutivo, 2018).

2. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

De acuerdo con el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Capítulo XII es el conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por éste, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil.

3. El Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil (SUCADES):

Tiene como objetivo desarrollar la capacitación mediante un subsistema cooperativo, basado en el esfuerzo y colaboración interinstitucional; estimular a los funcionarios que buscan la superación personal, mediante el perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y destrezas; lograr un mejor y mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales existentes y uniformar las políticas y métodos de capacitación en el RSC.

Según el artículo 154 del Decreto Ejecutivo N.º 40608 - MP, publicado el 6 de noviembre de 2017, está integrado por:

- a) El Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES).
- b) El Consejo de Capacitación.
- c) Las unidades o dependencias encargadas de la capacitación en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.
- d) La Asamblea de Encargadas o Encargados de la Capacitación Institucional

4. Tribunal de Carrera Docente.

Su ámbito de acción se suscribe al ejercicio de la función docente. En caso de agotar la vía administrativa, dirige a los implicados al Tribunal de Servicio Civil.

5. Tribunal Administrativo del Servicio Civil.

Creado por la Ley No. 8777, es un órgano desconcentrado del Ministerio de la Presidencia, que conoce y resuelve los recursos de apelación, en materia de despidos, así como los demás asuntos que por ley o reglamento deban conocer.

Proyecto de Fortalecimiento de capacidades para directivos

Respaldado por el Artículo 155, Capítulo XIII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, donde se establece al CECADES como “un órgano propulsor de las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de las personas servidoras públicas, propiciando su promoción humana y su desarrollo permanentes, en conjunción con la profesionalización de la función pública; como aportes estratégicos para la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía”.

E impulsado por la recomendación emitida en el Segundo Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana, 2012: “Diseñar programas de formación y capacitación dirigidos a la alta dirección pública es un recurso muy interesante para potenciar aún más el profesionalismo de este segmento de servidores públicos”; y a los siguientes pasos definidos por la OCDE en el 2015, Estudios de Gobernanza Pública Costa Rica donde se visualiza la necesidad de: “Promover la inversión estructural en el desarrollo de capacidades del centro de gobierno mediante la capacitación técnica y el desarrollo de las habilidades blandas”.

El CECADES con la participación de las diferentes áreas funcionales de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), inició en el 2014 el Proyecto de Fortalecimiento de capacidades para directivos, con el fin de generar un cambio integral de los procesos relacionados con los Directivos Públicos. Este proceso ha generado la siguiente documentación:

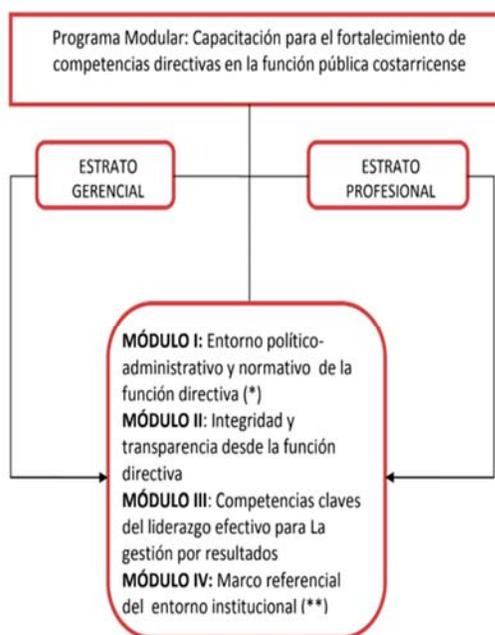
1. Necesidades globales de capacitación para directivos del RSC, junio 2015. Informe CCD-I-004-2015
2. Diseño de actividades para el fortalecimiento de capacidades directivas en el RSC, agosto 2015. Informe CCD-I-009-2015
3. Política orientada hacia el fortalecimiento de la función directiva, agosto 2016
4. Modelo de fortalecimiento de la función profesional directiva en el RSC, agosto 2017.
5. Detección de prioridades de capacitación para el desarrollo de competencias directivas en el Régimen de Servicio Civil costarricense 2016-2017, Setiembre 2017. Informe CCD-I-004-2017

6. Programa modular capacitación para el fortalecimiento de las competencias directivas en la función pública costarricense, diciembre 2017. Informe CCD-I-006-2017

El Programa Modular, último hito y resultado articulador del proceso, tiene como propósito: “contribuir al incremento de la efectividad, la calidad de los servicios públicos y la transparencia de las instituciones, por medio de un proceso de educación permanente en el entorno laboral, que facilite el fortalecimiento de la capacidad funcional de las personas servidoras con responsabilidades de dirección pública” (Centro de Capacitación y Desarrollo, 2017).

Según se detalla en la página 9 del informe CCD-I-006-2017; “la estructura del programa propuesto permite disponer de cuatro módulos interdependientes, trazados en concordancia con la naturaleza de sus contenidos y el estrato ocupacional al que van dirigidos. No obstante, la interdependencia aludida de sus ejes temáticos, cada módulo representa un segmento de contenidos que, por sí mismo, puede ser abordado como un curso completo (Módulo=curso) y, en ese sentido, certificarse como tal”. En la Ilustración 1 se enlistan los módulos y su relación.

Ilustración 1 Esquema de distribución de los módulos del Programa Modular.



Estado actual del Módulo III

A continuación, una recopilación de los elementos de diseño ya establecidos a nivel teórico por parte del Centro de Capacitación y Desarrollo.

Finalidad

El módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” de acuerdo con CECADES (2017):

Aporta elementos de análisis, de síntesis y de valoración sobre los conocimientos y habilidades gerenciales, dirigidos a obtener una visión comprensiva sobre el papel del directivo y las variables del entorno cultural de la organización que interfieren en el desarrollo del liderazgo y una dirección efectivos orientados a la gestión pública por resultados. Su finalidad es propiciar una visión integral del liderazgo y la dirección pública en el contexto de la organización, considerando para ello, la responsabilidad ética y los enfoques modernos y las tendencias más relevantes en la materia. (p. 23)

Competencias claves a desarrollar:

1. Desarrollo de relaciones interpersonales
2. Manejo de conflictos
3. Comunicación efectiva
4. Liderazgo
5. Creatividad
6. Orientación a proyectos
7. Visión estratégica (Con mayor énfasis en los gerentes)
8. Administración de políticas (Con mayor énfasis en los gerentes)
9. Gestión del cambio
10. Gestión digital
11. Trabajo en equipo
12. Negociación
13. Trabajo bajo presión

14. Gestión de redes colaborativas
15. Innovación
16. Integridad
17. Compromiso con el servicio público
18. Orientación al ciudadano
19. Manejo de problemas en contexto democrático
20. Respeto por la diversidad y la multiculturalidad

Asimismo, de acuerdo con la clasificación desde lo ontológico, lo epistemológico, lo Praxeológica y lo axiológico, se definen 6 ejes temáticos:

Perspectiva gerencial de la dirección pública:

Se enfoca la problemática de la dirección pública desde la perspectiva de la nueva gerencia pública; incorporando temas como: la cultura del trabajo en equipo, la integración, desarrollo y dirección de equipos gerenciales, la estrategia y planificación participativa, la delegación y discrecionalidad en la toma de decisiones, el control de la gestión por resultados y rendición de cuentas, la promoción, premios y sanciones producto de la evaluación de resultados.

Visión integral del liderazgo:

En primer término, se aborda el tema del liderazgo desde su integralidad, considerando las motivaciones profundas de las personas, originadas en sus características entitativas: pensamiento, voluntad, ethos y afectividad. Asimismo, consideran los diferentes enfoques y aspectos del liderazgo, y su inserción en la cultura organizacional; lo anterior, en conjunción con temas claves que inciden en su ejercicio, tales como la comunicación estratégica y asertiva.

Capacidad de negociación y solución de conflictos:

Se abordan elementos claves para la negociación y solución de los aspectos conflictivos que surgen en la complejidad de las relaciones de la función directiva, incorporando enfoques para la gerencia del liderazgo y la motivación, así como el diálogo basado en la argumentación constructiva, estrategias y técnicas de negociación y resolución de conflictos.

Gerencia de redes en la gestión pública:

Se abordan elementos claves para afrontar la alta complejidad y diversidad de las relaciones que conlleva la dirección pública, lo que supone la gerencia de redes con apoyo de la tecnología, el pensamiento sistémico y la comunicación estratégica; incorporando para ello entre otros aspectos temáticos, el análisis sociopolítico del contexto, redes interpersonales e interorganizacionales, redes y gestión efectiva de proyectos.

Tecnologías de la infocomunicación:

Se aborda el uso de tecnologías y herramientas informáticas que facilitan el planeamiento y seguimiento de las actividades de dirección pública.

Elementos de comunicación aplicada a la gestión directiva:

Se aborda la problemática de la comunicación formal e informal, incorporando elementos de comunicación asertiva en momentos de crisis, así como, el uso del mensaje comunicativo basado en el adecuado equilibrio de tres principios sustantivos del discurso: el conocimiento, la emotividad y el sentido ético (Logos, pathos y ethos). Incluye el uso de las redes sociales desde la perspectiva gerencial y, en general, la comunicación a lo interno y externo de la organización y con diversos actores: sociales, políticos; prensa, radial y televisiva.

De igual manera, a nivel de objetivos se estipulan:

Objetivo terminal

Fortalecer el talento, las capacidades directivas, los conocimientos y las habilidades administrativas, comunicativas y de gestión de Recursos Humanos; mediante un enfoque integral del liderazgo y la motivación, que faciliten el desarrollo de habilidades analíticas, críticas y creativas; la capacidad negociadora, la toma de decisiones, la flexibilidad, el pensamiento estratégico, el sentido ético, el equilibrio emocional y una apertura mental favorable al cambio, las mejoras institucionales y la gestión por resultados.(p.26)

Objetivos específicos:

1. Desarrollar habilidades gerenciales a partir de las tendencias actuales de la gerencia pública y un enfoque integrador de las responsabilidades directivas en el contexto sociopolítico de la Administración Pública.
2. Incrementar el desarrollo de las competencias gerenciales, mediante el abordaje de elementos modernos de liderazgo y motivación que faciliten la labor directiva en concordancia con las variables de la cultura organizacional y la orientación hacia la gestión por resultados.
3. Fortalecer el desarrollo de habilidades y la aplicación de herramientas dirigidas al mejoramiento de la comunicación a lo interno de la organización.
4. Desarrollar actitudes y habilidades creativas que favorezcan la comunicación, la negociación y la solución de conflictos con actores internos y externos a la organización.
5. Incrementar el desarrollo de conocimientos y habilidades comunicativas que faciliten la interacción interindividual y social a lo interno y externo de la organización.
6. Facilitar el uso de herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo al proceso de gestión y la toma de decisiones en el marco de la institucionalidad pública. (p.26)

En última instancia, a nivel de metodología, se propone utilizar técnicas que fomenten el análisis individual y colectivo, y apelar a ejemplos reales, apegados al contexto actual de los y las participantes. De manera que las acciones capacitadoras se direccionen con base en las teorías constructivistas y el aprendizaje significativo.

Marco conceptual

A continuación, se realiza una reseña de conceptos y definiciones que fueron fundamentales en el desarrollo de la práctica y en el diseño del entregable que se le brindó a la institución involucrada.

Función Pública

Basada en la Carta Iberoamericana, la Función Pública ... “es el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran este, en una realidad nacional determinada” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. , 2003), por lo que se establece este concepto como hilo conductor para el desarrollo del presente Trabajo, pues se considera que las normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas que encierra, tienen la finalidad de garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos.

Gestión por resultados

En el año 2000, con la Ley 8003 que reforma el artículo 11 de la Constitución Política, Costa Rica inicia un proceso de transición hacia una Gestión por resultados, al definir que “(...)La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes”. Asimismo, con la promulgación del Decreto Ejecutivo 33823-H-PLAN el 25 de mayo de 2007, en el que se emitieron los “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la elaboración del Plan Operativo Institucional: Planificación y Programación Presupuestaria Orientada a Resultados a las Instituciones Públicas” los esfuerzos para potenciar el enfoque de gestión para resultados se empiezan a materializar.

Dada esta cronología y reflexionando en las buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo de la OCDE, con el desarrollo de esta Práctica Dirigida, se busca también potenciar la Gestión para Resultados como un instrumento de la Nueva Gestión Pública orientado a fortalecer la capacidad del Estado de creación de valor público.

Valor público

De acuerdo con el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, MIDEPLAN - Ministerios de Hacienda (2016) se entiende valor público como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”. (p.15)

Diseño centrado en las personas

Diseño público, un espacio para pensar y discutir sobre diseño e innovación pública desde un enfoque centrado en las personas, resume a partir de la experiencia de diversos laboratorios de innovación, el diseño centrado en el usuario, como la mentalidad que: “transforma la manera de entender procesos de innovación a través de cambiar el foco desde la oferta (la organización gubernamental) a uno centrado en la demanda (los ciudadanos). Este cambio de enfoque significa que los procesos de innovación se inician a partir de poner la atención en los problemas de los usuarios, clientes y grupos de interés, para luego proponer soluciones y llevarlas a cabo” (Diseño Público, 2014)

Modelo por Competencias

Un modelo de gestión por competencias otorga coherencia a las decisiones sobre el personal y en este caso se entiende como el marco estructural para el diseño del módulo. La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016) define una competencia como: “el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público”. Conocer los comportamientos en los que se puede objetivar, medir, mejorar, acompañar y desarrollar el desempeño de los servidores públicos, permite la selección de las personas, la mejor asignación de estas a los puestos de trabajo y de ser necesario, su formación o adaptación acorde con las necesidades del puesto.

Competencias Directivas Estratégicas

En función de la nomenclatura del sistema clasificado de Régimen del Servicio Civil, se entiende como niveles directivos: Alta dirección: profesionales del Estrato gerencial, a saber: Gerentes de Servicio Civil 1, 2, 3 y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo; y Jefaturas de nivel medio: profesionales del Estrato Profesional, a saber: Profesional Bachiller Jefe 1, Profesional Jefe de Servicio Civil 1, 2 y 3, y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo. Están situados en la interface entre la conducción política y el cuadro burocrático sin mando. Para esta franja, beneficiaria meta del proyecto, las competencias estratégicas aseguran la eficacia de la función liderazgo y hacen foco en las capacidades que apuntan centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios.

Teorías de aprendizaje

Ayudando a comprender, predecir y controlar el comportamiento, las teorías de aprendizaje elaboran estrategias y para tratar de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Dentro de este campo existen diversos supuestos, por lo que, de acuerdo con los establecidos en los diversos programas formativos por la DGSC a través del CECADES, se tomarán como referencia para el proceso formativo las teorías constructivistas y el aprendizaje significativo. Siguiendo el paradigma constructivista que establece que el proceso de enseñanza se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo del sujeto, de modo que el conocimiento es una auténtica construcción operada por la persona que aprende.

Métodos de trabajo

Síntesis del proceso

Siendo el reto de la práctica diseñar la propuesta de una estrategia de trabajo para el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” se consideró como referencia el Diseño centrado en las personas: “método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios” (Designthinking, 2019). Como consecuencia el proceso se orientó a descubrir y prestar especial atención a desarrollar un entendimiento empático de usuario, definir un enfoque, prototipar propuestas y finalmente generar un testeó. Seguidamente se visualiza este esquema dividido por capítulos según los objetivos establecidos.

Para desarrollar el capítulo 1 y analizar la documentación disponible alrededor del fortalecimiento de competencias directivas en la Función Pública se dispuso de 3 herramientas de investigación: lectura de documentos, desarrollo de un análisis comparativo y entrevistas semi abiertas. Estas herramientas se utilizaron según el eje específico a investigar y buscaban maximizar el descubrir, a continuación, se desglosa el proceso por fases y posteriormente en el capítulo como tal se exponen los respectivos hallazgos.

La primera etapa, se concentró alrededor de los ejes articuladores del Módulo 3: “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados”. Para ello se hizo una recopilación y análisis de 4 documentos entorno a las competencias claves del liderazgo efectivo con énfasis en los altos directivos de la Función Pública, y para entender la gestión por resultado, tanto a nivel internacional como local, se complementó el proceso con 2 documentos más en esta línea.

A partir de esta información y teniendo ahora como norte la oferta académica existente en torno al tema, se desarrolló un análisis comparativo entre los Institutos Nacionales de Administración Pública, o sus homólogos, en: Argentina, Colombia, Chile, España y Perú, haciendo también hincapié en los laboratorios de innovación de Argentina, Colombia y Chile que además funcionan en algunos casos como brazos ejecutores. Este proceso se realizó a través del material disponible en sus páginas web.

Finalmente, a manera de síntesis, se identificaron una serie de lineamientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, a partir del cual orientar el capítulo 2.

Para la puesta en marcha del segundo capítulo y con una intención de potenciar el aprendizaje, se recurre al método de *Lean Startup* desarrollado por Eric Ries, el cual a partir de una diferenciación entre el sistema que guía la ruta de un cohete y la de un automóvil, plantea guiar los procesos por ajustes constantes a partir de un circuito de feedback gestionado en 3 etapas: Crear-Medir-Aprender. Además de agilidad, este proceso de dirección permite al diseñador/a aprender cuando ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado “pivote” o perseverar en la trayectoria actual. Esta dinámica, de circuitos de feedback facilitó el logro de 3 interacciones.

La segunda de estas iteraciones se impulsó a través de un *Sprint*. *Design Sprint*, es un método creado por *Google Ventures*, la filial de inversión de capital de riesgo de *Alphabet Inc.* Consiste en tomar lo mejor de: *Agile*, *Lean Startup*, *Design Thinking & UX Design* y estructurar un proceso de 5 días con diversas etapas e hitos, para así, durante este tiempo confinado, crear un prototipo y probarlo al quinto día con el usuario.

También hay que mencionar que, como parte de un enfoque de diseño centrado en las personas y como una estrategia para contrarrestar la información recabada a nivel teórico con la experiencia vivencial, constantemente se desarrollaron entrevistas semi abiertas a: las partes interesadas, posibles beneficiarios y beneficiarias, y responsables del proyecto.

Por último, con base en las lecciones del proceso de pilotaje del capítulo 2 y considerando las capacidades y metas del Centro de Capacitación y Desarrollo, se desarrolla un plan que manteniendo los circuitos de realimentación, permite al CECADES en los próximos tres años alcanzar la meta.

Obstáculos y factores que afectaron el desarrollo de la práctica

Facilitaron

- Confianza y disposición entre la institución y la estudiante, esto se materializó en una apertura para realimentación constante, apoyo en la logística y honestidad para el diseñar.
- Documentación o trabajo previo del CECADES respecto al tema. La cantidad de información y lineamientos preestablecidos permitió organizar el diseño del módulo de una manera ágil.
- La familiaridad que ya tenía el CECADES con las metodologías de innovación, gracias a esfuerzos previos liderados por David Bullón Patton y Pablo Acuña Ramírez.
- Relevancia del tema a nivel internacional. Siendo esta una transición latente a nivel mundial existe una gran cantidad de artículos, herramientas, etc.

- Necesidad. La necesidad de formar a los altos directivos es conocida y validada, es un tema que los mismos beneficiarios y los actores del ecosistema comprenden y esto genera una gran disposición para colaborar.
- Formación basada en competencias. Habiendo sido parte de un programa por competencias, me permitió comprender y diseñar con empatía de cara a los altos directivos y las expectativas de la formación.
- El conocimiento adquirido en estos años. La experiencia profesional que he desarrollado diseñando y gestionando talleres sin duda incidió positivamente el desarrollo de la práctica.
- Conexiones y colaboración. El proceso de co-creación podría decirse que fue la columna vertebral de la práctica, esto, además de potenciar el valor, facilitó en gran medida el proceso. Las conexiones personales y la disposición de estas para: ser entrevistados/as, facilitar espacios físicos (como el hotel) o co-facilitar el taller, fueron una ventaja comparativa del proceso.

Obstáculos

- Proceso de capacitación en una población diversa. Las aproximadamente 2500 personas que integran la población metan enfrentan realidades distintas, por consiguiente, generar un único proceso que genere valor es un reto.
- Enfoque para la gestión de cambio. De acuerdo con NESTA (Fundación de Innovación del Reino Unido) existen distintos paradigmas de la gestión del cambio, de manera escalonada se podría ver como: reforma, mejora, experimentación, empatía y procesos emergentes. Para el desarrollo de un proceso como el establecido, es necesario que las personas participantes operen -al menos- desde los niveles 3 y 4, pues la manera de apoyarlas es distinta. Lograr identificar quienes son estas personas fue una dificultad.
- En esta línea, definir el perfil de los y las participantes también fue un desafío pues, establecer criterios involucra priorizar y al mismo tiempo, genera exclusión.

- La asignación de cargas laborales. La naturaleza del puesto y la situación país, compromete los esfuerzos a nivel de disponibilidades de tiempos. Esto por ejemplo resultó evidente en cuanto fue necesario re-agendar la prueba piloto.
- Necesidad de seguimiento 1 a 1. A nivel de propuesta, se había pensado en generar la convocatoria por medio de las Unidades de capacitación que pertenecen al SUCADES, no obstante, se validó que, para contar con el perfil y quórum establecido en el módulo, resulta más efectivo y necesario, generar proceso de 1 a 1, lo cual a nivel logístico demanda de un gran esfuerzo.
- Un espacio apto para la co-creación. Identificar espacios que además de céntricos, accesibles, y con belleza escénica, cuenten con mesas redondas y la disposición espacial para que todas las personas puedan observarse resultó ser un reto.

Capítulo 1 Una visión sistémica de las competencias directivas en la Función Pública

Objetivo 1 | Analizar la documentación disponible alrededor del fortalecimiento de competencias directivas en la Función Pública, con el propósito de identificar lineamientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Siendo la intención de este capítulo recopilar lecciones y lineamientos de diseño que sirvan como insumo para el diseño y ejecución del Módulo III: “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados”, resulta conveniente estructurar el proceso de análisis en torno a cada uno de los elementos que el módulo establece: Competencias, Competencias directivas claves del liderazgo efectivo, el perfil de los directivos en el contexto costarricense y la gestión para resultados.

1.1 Por qué competencias y cuáles son claves del liderazgo efectivo

Según se establece en el prólogo “a fin de garantizar una entrega de servicio efectiva y eficiente para todos los ciudadanos” como parte del proceso de adhesión de Costa Rica a la OCDE, en el 2015 se realizó un Estudio de Gobernanza Pública. Este análisis, accesible tanto a países miembros como no miembros, se centra en la habilidad de los gobiernos para cumplir con sus objetivos, concluyendo en, además de una visión panorámica de las debilidades y fortalezas, recomendaciones para mejorar su desempeño.

Esta perspectiva, denominada de 360 grados, busca fortalecer el potencial de un país en cuanto a su crecimiento sostenible e inclusivo y mejorar el bienestar de sus ciudadanos y conlleva un análisis exhaustivo por medio de un: proceso de revisión de pares, diagnóstico de temas, recomendaciones prácticas, desarrollo de capacidades y apoyo para la implementación.

El documento contempla más de 6 ejes de conclusiones, y en el denominado: “Apoyando la gestión de recursos humanos”, la OCDE (2015) alude que:

Costa Rica estableció un servicio civil profesionalizado respaldado por un compromiso con el empleo público meritocrático. Sin embargo, la gran cantidad de legislación y de convenciones colectivas ha dado como resultado una pluralidad de

políticas y sistemas de gestión de recursos humanos, lo cual resulta en una importante disparidad en el tratamiento de los empleados entre las instituciones. (p.10)

Ante esta realidad, y otra serie de variables recomienda como siguientes pasos:

Introducir la gestión por competencias como una base para una gestión de recursos humanos más estratégica, aprovechando el sistema existente de clasificación de puestos e integrando eventualmente este marco de competencias en las prácticas de planificación, contratación/selección, movilidad y desarrollo. (p.11)

Asimismo, en esta sección, detalla las futuras competencias necesarias para un servidor público ágil - innovador identificadas a partir de los países miembros de la OCDE.

Ilustración 2 Futuras competencias necesarias para un servidor público



Nota. Recuperado de: <https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>

En resumen, de acuerdo con las Ilustración 2, las cuatro metas competencias propuestas por la OCDE son:

- 1 Pensamiento creativo: creatividad e innovación
- 2 Pensamiento estratégico: visión y futura orientación
- 3 Flexibilidad: flexibilidad y gestión de cambio
- 4 Cooperación: trabajar conjuntamente entre fronteras y creando relaciones

De igual forma, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, en la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado realizada en Bogotá - Colombia en julio del 2016, presentó la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.

En ella, se establece que las competencias se expresan en la acción.

Como en la estructura de un iceberg, en que la parte invisible es mucho más densa, voluminosa y sostiene la parte visible; en cada acción o comportamiento que emerge de las personas subyace un sustrato integrado que lo conforman los valores que han adquirido en su trayectoria vital -saber ser-, los conocimientos que han incorporado -saber saber-, las destrezas y habilidades que han desarrollado -saber hacer- y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional -saber convivir- (UNESCO, 1997). De tal modo, el desempeño de los servidores públicos se expresa en comportamientos a los que se puede objetivar, medir, mejorar, acompañar, desarrollar. Conocerlos permite la selección de las personas, la mejor asignación de estas a los puestos de trabajo y la creación sostenida, por esta razón, de mejor y mayor valor público”. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016, pág. 6)

De acuerdo con este planteamiento, una competencia es: “el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2016, pág. 7). Es posible comprender esta definición a partir de la suma de los 6 elementos que la componen, a saber:

Desempeño observable: refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional.

Puesto y equipo de trabajo: accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.

Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.

Metas esperables: Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.

Valor público: finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.

Organización real: Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia. (p.7)

Establecida la base, el diccionario de Competencias Directivas según el alcance de acción se divide en 3 secciones, para efectos de este proceso se plantea como relevante la sección 2: el repertorio de competencias directivas que mejor colaboran con la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio, reflejando tres ejes centrales de la función de liderazgo directivo.

Las Competencias Directivas Estratégicas, según el CLAD (2016):

Aseguran la eficacia de la función liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalentes. Todos quienes actúan en la franja de posiciones jerárquicas que conduce la gestión pública y está situada en la interfase entre la conducción política y el cuadro burocrático sin mando. Hace foco en las capacidades que apuntan centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios. Estas competencias son clave pues los puestos directivos constituyen el “talón de Aquiles” de todo proceso de reforma y modernización de las Administraciones Públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua. (CLAD, 2016, p.23).

En la tabla subyacente, se describen según su ámbito de gestión y en orden alfabético estas competencias.

Ilustración 3 Competencias directivas según el CLAD

COMPETENCIAS DIRECTIVAS			
TRANSVERSALES	ESTRATÉGICAS		
Gestión institucional	Gestión de Resultados	Gestión de Vínculos	Conducción del Cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Compromiso con el servicio público. • Desarrollo de Relaciones Interpersonales • Integridad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desarrollo de las personas. • Gestión de la calidad. • Liderazgo efectivo. • Manejo de Recursos. • Planificación • Relación con Directivos. • Resolución de problemas. • Toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal. • Gestión de la participación ciudadana. • Negociación. • Orientación al ciudadano. • Relaciones Institucionales. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de políticas. • Construcción de Redes • Gestión del cambio. • Gestión Digital • Innovación • Pro-actividad. • Trabajo bajo presión. • Visión estratégica.
COMPETENCIAS FUNCIONALES pendientes de incorporar por la organización real.			

Nota. Recuperado de

https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competiciones_Sector_Pblico_2016.pdf

Si bien se enlistan 22 competencias claves, el documento también hace referencia al desafío que implica su desarrollo y medición, siendo comportamientos vivenciales. Por tanto, en función del Módulo 3, se procede a enfocar los siguientes pasos en torno a las 4 meta competencias de un servidor público ágil definidas y mencionadas anteriormente, por la OCDE en el documento Estudio de Gobernanza Pública, 2015.

De acuerdo con esta anotación y tomando las definiciones y los comportamientos observables establecidas según el CLAD (2016) para cada una de las competencias directivas, se procede a conceptualizar las 4 meta competencias en la Tabla 1.

Tabla 1 Comportamientos observables en cada una de las 4 competencias directivas

Meta Competencia	Flexibilidad	Colaboración	Pensamiento creativo	Pensamiento estratégico
Descripción de la meta competencia	Flexibilidad y gestión del cambio	Trabajar conjuntamente entre fronteras y creando relaciones	Creatividad e innovación	Visión y futura orientación
Competencias Directivas	Gestión del cambio.	Construcción de Redes	Innovación	Visión estratégica.
Definición	Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias	Impulsar el autodesarrollo y el desarrollo profesional de sus equipos de colaboradores, integrando, creando o estimulando la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, novedades,	Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública.	Comprender el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia

	requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.	documentos, casos, soluciones creativas y problemáticas compartidas.		directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas.
Competencias Directivas	Gestión del cambio.	Construcción de Redes	Innovación	Visión estratégica.
Comportamientos	Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.	Identifica, selecciona e interviene en redes y foros activos con objetivos de interés para las funciones propias o de su área funcional.	Autogestiona información continua sobre innovaciones en los servicios del área funcional que dirige, que lleva a cabo otras administraciones públicas.	Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios.
	Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.	Crea foros, redes de vinculación en su área de trabajo para compartir novedades, dudas, o actualizar prácticas, considerando que la red no tiene jerarquía ni centro.	Reflexiona con los colaboradores con orientación a capitalizar la tecnología disponible y adquirible para innovaciones en el área.	Planifica alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución del plan de gestión anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos.

Competencias Directivas	Gestión del cambio.	Construcción de Redes	Innovación	Visión estratégica.
Comportamientos	Incide de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.	Comparte con superiores y colaboradores los aprendizajes que circulan en la red y las experiencias comparadas útiles para la organización.	Moderniza los vínculos Inter laborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales.	Se vincula con los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias.
	Programa cronogramas, métodos, actividades y metas de instalación plena de los cambios anunciados.	Aporta casos y problematizaciones en los foros y redes para estimular análisis comparativos, con otras organizaciones y profesionales.	Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.	Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos.
	Abre oportunidades de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.	Amplía el uso de la red interna para la toma de decisiones instantáneas en casos rutinarios que sean consultados por los colaboradores.	Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública.	Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Competencias Directivas	Gestión del cambio.	Construcción de Redes	Innovación	Visión estratégica.
Comportamientos	Evalúa con jefes y colaboradores los informes de avance y nuevos resultados.	Estimula redes, foros u otros formatos útiles para la interacción entre sus pares abiertos a la discusión de temas y objetivos compartidos.	Mantiene intercambio electrónico con centros profesionales, académicos, de investigación, así como la suscripción a boletines electrónicos especializados, para asegurar la integración del personal del área a redes amplias de conocimiento.	Comunica de manera clara y contundente el objetivo o la meta; logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.

1.2 Consideraciones relevantes para el desarrollo de competencias directivas en función de la población meta

El CECADES, entre el 2016- 2017 realizó el estudio denominado: “Detección de prioridades de capacitación para el desarrollo de competencias directivas en el régimen de servicio civil costarricense 2016-2017”. Este informe recopila los datos de una muestra de 244 funcionarios y funcionarias con cargos directivos en el Régimen de Servicio Civil, de una población total de 2390 de conformidad con el Informe de Resultados: “Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo del Régimen de Servicio Civil” elaborado en diciembre de 2015 por el Equipo Técnico de Fortalecimiento Directivo y aprobado por el Equipo Estratégico de Fortalecimiento Directivo, de la DGSC.

A manera de síntesis y procurando la búsqueda únicamente de lecciones aprendidas o lineamientos, se enumeran 11 consideraciones relevantes para el desarrollo de la práctica

en función del contenido del informe, no obstante, a quién desee profundizar y comprender el entorno actual que media en la formación y capacidades de los altos directivos del gobierno central, se le recomienda acudir al documento en su totalidad.

Reflexiones a nivel general

Consideración 1: Reconocer al ser humano en su integralidad

Previa esta detección, según se establece en el mismo documento, en el Informe CCD-I-004-2015: “Informe de Necesidades Globales de Capacitación para Directivos en el Régimen de Servicio Civil” se estableció que el desempeño directivo emana de las distintas esferas del ser humano, por tanto, sus competencias deben delinearse también desde ahí, siendo estas a saber: el conocimiento (epistemología), el ser (ontología), los juicios de valor (Axiología) y la praxis administrativa (Praxeológica) (p.9).

Consideración 2: Entender los módulos como elementos de un programa

Retomando lo establecido en los antecedentes, el “Programa Modular de Capacitación y Desarrollo de Capacidades Directivas en la Función Pública Costarricense” consta de cuatro módulos. Entonces a pesar de la segmentación que su puesta en marcha signifique, se debe recordar que los módulos se establecen como eslabones de una misma cadena y es a través de la integración de los diversos contenidos teóricos y prácticos que se plantea el potenciar ciertas competencias en los y las directivos públicos.

Consideración 3: Un cambio de actitud es relevante

También dentro del informe se hace referencia a la promulgación de la “Política orientada al fortalecimiento de la función directiva profesional en el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica” realizada por la DGSC en el 2016, dentro de sus objetivos además de lo concerniente a la formación y garantía de conocimiento se señala: “Generar en la alta gerencia y jefaturas del Régimen de Servicio Civil, un cambio de actitud hacia el rol de dirección en la administración pública”. (p.11)

Consideración 4: Reconocer que el escenario de impacto es el ambiente laboral

Formación y capacitación, no son sinónimos, pues la segunda, posiciona el proceso de aprendizaje en el entorno laboral, orientando los objetivos de aprendizaje y sus respectivos contenidos hacia el entorno organizacional y las actividades del puesto de trabajo.

De ahí que, las distintas acciones de capacitación, independientemente de sus características estructurales y del enfoque pedagógico aplicado, se conceptualizan dentro del paradigma de educación no-formal, entendiendo con ello, que existe un nexo ineludible con el mejoramiento continuo en el escenario del trabajo organizado, es decir, con el desempeño de las actividades laborales y sus correspondientes relaciones sociales. Precisamente, la educación no formal está constituida por diferentes acciones formativas generadas fuera del sistema educativo formal, entre otras, aquellas dirigidas a la capacitación permanente en el contexto organizacional. (p.18)

Consideración 5: Los altos directivos son adultos

Respetar que las personas adultas representan un cúmulo de vivencias, experiencias y conocimientos, permite reconocer que, en función de estas, es probable que ante un proceso formativo se sientan llamados y llamadas, a expresar su opinión y perspectiva. Por lo que “el adulto es una persona que tiene mucho que aportar en ambientes de aprendizaje espontáneo o estructurado, de manera que su propia experiencia y conocimiento constituyen insumos valiosos para alcanzar cambios significativos en su conducta (cognitiva, afectiva y motora” (p.21)

Consideración 6: Las personas deben ser parte del diseño

El capítulo de detección de necesidades, parte por advertir que es importante que las personas CECADES (2016) no sean: “... asumidas como simples objetos del análisis diagnóstico, sino como actores activos que intervienen en la determinación de la necesidad”.

Atenciones relevantes para la población encuestada

Consideración 7: Los altos directivos poseen un alto perfil académico

De acuerdo con la nomenclatura del sistema del Régimen del Servicio Civil y según se ha mencionado en este documento la Alta Dirección corresponde a: los profesionales del Estrato gerencial, a saber: Gerentes de Servicio Civil 1, 2, 3 y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo; y las Jefaturas de nivel medio, a saber: Profesional Bachiller Jefe 1, Profesional Jefe de Servicio Civil 1, 2 y 3, y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo.

En este sentido, según el CECADES (2016):

El estudio realizado resume que el 48,83% de los actores consultados, que intervienen en las actividades propias de la función directiva en el RSC, poseen el grado de Licenciatura en distintas disciplinas académicas; además, ninguno de ellos tiene formación inferior al Bachiller Universitario. Asimismo, resulta destacable el hecho de que el 44,60% de ellos poseen título de postgrado con nivel de Maestría. (p.89)

Asimismo, se detalla que:

Tanto los hombres como las mujeres poseen formación académica en diversas disciplinas o carreras, desde las ciencias básicas e ingenierías, hasta las disciplinas educativas y administrativas. Esta diversidad se origina precisamente, en las características de los puestos desempeñados que exigen requisitos formativos acordes con la naturaleza y especificidad técnica del trabajo. Ahora bien, entre las distintas carreras estudiadas, la formación que predomina es Administración de Negocios y Empresas, con distintos énfasis: Contaduría Pública, Finanzas, Contabilidad, Banca, entre otros. Sin embargo, si se analiza el total de carreras estudiadas, se tiene que la mayoría corresponden a disciplinas distintas a la administración y sus énfasis. (p.89)

Ante este escenario, es válido afirmar que el personal directivo del RSC posee la formación académica requerida como requisito formal para el desempeño de los puestos directivos.

Consideración 8: Las habilidades blandas son prioridad

En contraposición, en el inciso relativo a los factores que inciden en el desempeño del puesto. La mayoría de las respuestas coinciden en que: “las exigencias relacionadas con el ser: creatividad, habilidades interpersonales y sociales, liderazgo, autocontrol” es la exigencia o dificultad más relevante y que, por lo tanto, requiere prioridad de atención para mejorar el desempeño de los puestos directivos”. (p.57)

Consideración 9: Frecuencia de las conductas o comportamientos en torno a las competencias directivas en la actualidad

En función de las competencias establecidas hasta ahora como prioritarias para el desarrollo del Módulo 3: proactividad, innovación, visión estratégica y trabajo en equipo. Se analiza siguiendo el formato establecido en la página 64 del Informe CCD-I-004-2017 su frecuencia. Se utiliza como elemento de medición, un enunciado que describe la conducta en la que se refleja la respectiva competencia.

Proactividad

Enunciado: En la práctica cotidiana, los directivos públicos, incentivan la iniciativa y la reflexión de su equipo de trabajo, para efectos de aportación de ideas que simplifiquen las actividades y acorten los tiempos de producción de resultados.

El 54,93% (117) de las respuestas coinciden en que el comportamiento descrito en el enunciado, en relación con la proactividad, es FRECUENTE en la actuación del personal directivo, mientras que el 45,07% (96) coinciden en que es POCO FRECUENTE.

Innovación

Enunciado de la práctica: En la práctica cotidiana, los directivos públicos, favorecen la generación de redes de colaboradores y la creación de un clima que supere los esquemas tradicionales y propicie la estimulación de nuevas ideas, alternativas y prácticas novedosas y originales, para la solución de problemas. En lo que se refiere a la Innovación, se presenta una tendencia inversa a la presente en la mayoría de las capacidades analizadas, dado que el 56,34% (120) de las respuestas coinciden

en que el comportamiento manifiesto en torno a esa capacidad es POCO FRECUENTE, mientras que el 43,66% (93) coinciden en que es FRECUENTE.

Visión estratégica

Enunciado de la práctica: En la práctica cotidiana, los directivos públicos, comprenden y dimensionan la estrategia de la organización y el entorno sociopolítico y económico en el que ésta se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios, compartiendo con el equipo de trabajo los objetivos, metas y los ajustes necesarios.

De modo similar a la competencia anterior, en el caso de Visión Estratégica la valoración de poco frecuente supera, aunque por escaso margen, a la de frecuente. En tal sentido, el 50,70% (108) de las respuestas coinciden en que el comportamiento manifiesto en torno a esa capacidad es POCO FRECUENTE, mientras que el 49,30 % (105) coinciden en que es FRECUENTE.

Trabajo en equipo

Enunciado de la práctica: En la práctica cotidiana, los directivos públicos, promueven el protagonismo de los equipos por los resultados obtenidos y estimulan el entusiasmo por las tareas compartidas, potenciando las competencias de sus integrantes.

Según el criterio de los informantes, en el personal directivo prevalece un comportamiento POCO FRECUENTE, con respecto a los contenidos del enunciado. En ese sentido, el 54,93% (117) de las respuestas coinciden con dicha apreciación, en el tanto, el 45,07% (96) valoran tal comportamiento como FRECUENTE.

Consideración 10: Priorización de la capacitación según competencias

Con base en las 29 competencias propuestas en los perfiles de los puestos de los estratos Profesional y Gerencial, y en función de la capacitación para el mejoramiento del desempeño de los puestos directivos, se les cuestiono a los participantes el nivel de prioridad, del 1 al 4 que cada una de estas tienen. A continuación, los resultados expuestos en la página 66 del informe.

Proactividad

El 68,08 % (145) de los informantes estima que la capacitación tiene prioridad uno, el 21,60% (46) prioridad dos, el 8,92% (19) prioridad tres y el 1,41% (3) prioridad cuatro.

Innovación

El 60,56% (129) de los informantes consideran que, en relación con la competencia de innovar, la capacitación tiene prioridad uno, el 30,99% (66), prioridad dos, el 5,63% (12), prioridad tres y el 2,82% (6) prioridad cuatro.

Visión estratégica

El 65,26% (139) de las respuestas concuerdan en que la capacitación es prioridad uno; el 25,35% (54) estiman la prioridad en dos, el 5,16% (11) en tres y el 4,23% (9) en cuatro.

Trabajo en equipo

El 68,08% (145) de los informantes consideran que la capacitación tiene prioridad uno en el fortalecimiento de esta competencia, el 23,47% (50), le confieren prioridad dos, el 5,16% (11), prioridad tres y el 3,29% (7), prioridad cuatro.

En conclusión, es posible afirmar de acuerdo con los datos aquí expuestos, que el 78% de los participantes (190) consideran las competencias establecidas previamente como prioridad en los niveles uno y dos.

Consideración 11: El liderazgo como eje integrador

Finalmente, CECADES (2016), acota:

El liderazgo es la competencia con mayor prioridad de capacitación para el mejoramiento del desempeño de los puestos directivos, en los diferentes sectores institucionales, excepto “Ambiente, Energía, Mares y Ordenamiento territorial”. Otras competencias que reportan mayor prioridad de capacitación en la mayoría de los sectores institucionales son: Integridad, Comunicación efectiva, Compromiso con el servicio público, Toma de decisiones y Proactividad. (p.104)

A manera de síntesis, se procede a identificar de la información analizada hasta el momento que lineamientos o criterios críticos de diseño emergen. A continuación, se enumeran en la Tabla 2 los datos recopilados de la documentación del CECADES.

Tabla 2 Lineamientos de diseño según el Programa Modular

	Lineamientos	Descripción
1	Características de una capacitación	La capacitación se caracteriza por la especificidad y directa vinculación de sus objetivos de aprendizaje, contenidos temáticos y metodología de enseñanza con las actividades del puesto de trabajo y su entorno organizacional.
2	Andragogía	La persona adulta posee experiencia y conocimiento acerca de sí misma y de su entorno, circunstancia que le permite tener suficiente criterio para emitir y compartir opiniones y juicios –de hecho y de valor-, en el ámbito de una acción educativa.
3	Exigencia o dificultad más relevante	La mayoría de las respuestas de los informantes coinciden en que las “Exigencias relacionadas con el ser: creatividad, habilidades interpersonales y sociales, liderazgo, autocontrol” es la exigencia o dificultad más relevante.
4	Frecuencia de las conductas o comportamientos	En promedio, con un 54,2%, los participantes señalan que su frecuencia respecto a las 4 competencias es: Poco frecuente.
5	Necesidad prioritaria	Liderazgo es la competencia con mayor prioridad de capacitación para el mejoramiento del desempeño de los puestos directivos.
6	Propósito del Programa Modular	Contribuir al incremento de la efectividad, la calidad de los servicios públicos y la transparencia de las instituciones, por medio de un proceso de educación permanente en el entorno laboral, que facilite el fortalecimiento de la capacidad funcional de las personas servidoras con responsabilidades de dirección pública.
7	Finalidad Módulo III	Propiciar una visión integral del liderazgo y la dirección pública en el contexto de la organización, considerando, la responsabilidad ética y los enfoques modernos y las tendencias más relevantes en la materia.

	Lineamientos	Descripción
8	Ejes temáticos	Objetivos del Módulo
	Perspectiva gerencial de la dirección pública:	1. Desarrollar habilidades gerenciales a partir de las tendencias actuales de la gerencia pública y un enfoque integrador de las responsabilidades directivas en el contexto sociopolítico de la Administración Pública.
	Visión integral del liderazgo:	2. Incrementar el desarrollo de las competencias gerenciales, mediante el abordaje de elementos modernos de liderazgo y motivación que faciliten la labor directiva en concordancia con las variables de la cultura organizacional y la orientación hacia la gestión por resultados.
	Capacidad de negociación y solución de conflictos:	3. Fortalecer el desarrollo de habilidades y la aplicación de herramientas dirigidas al mejoramiento de la comunicación a lo interno de la organización.
	Gerencia de redes en la gestión pública:	4. Desarrollar actitudes y habilidades creativas que favorezcan la comunicación, la negociación y la solución de conflictos con actores internos y externos a la organización.
	Elementos de comunicación aplicada a la gestión directiva:	5. Incrementar el desarrollo de conocimientos y habilidades comunicativas que faciliten la interacción interindividual y social a lo interno y externo de la organización.
	Tecnologías de la infocomunicación:	6. Facilitar el uso de herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo al proceso de gestión y la toma de decisiones en el marco de la institucionalidad pública.
9	Modalidad	Aprovechamiento
10	Propuesta metodológica	Las acciones capacitadoras se direccionan desde la perspectiva de las teorías constructivistas y el aprendizaje significativo

1.3 Gestión por resultados, un enfoque para la capacitación

Para comprender las razones e incentivos que motivan la por gestión por resultados, se examinó uno de los Libros de Consulta de la OCDE, Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo. En él, además de establecer los principios de la GpRD acordados durante la Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para resultados de desarrollo en el 2004, se mencionan ciertas salvedades que de cara a la capacitación resulta relevante recabar.

Los principios, planteados como conceptos generadores son:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
- Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
- Mantener la medición y la información sencillas.
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.

En función a estos, sobresalen del proceso de análisis 4 aportes. En primera instancia, según la OCDE (2004), centrar el diálogo en los resultados implica un enfoque coherente a lo largo de un proyecto, en cuanto sucede:

(a) ex ante, en la fase de estrategia y planificación, cuando se enuncian los resultados previstos y se analizan sus costos probables y el impacto esperado; (b) durante la implementación del programa/proyecto, cuando se necesita el monitoreo para evaluar el progreso e identificar las correcciones intermedias necesarias; (c) ex post, a la finalización, cuando se evalúan los resultados contra los objetivos y otros factores, y (d) también cuando ha pasado suficiente tiempo que permita hacer una evaluación de la sostenibilidad. (p.10)

Es por tanto la visión integral, que trasciende los enfoques aislados, la que debería marcar el paso. Apelando a su vez, a que: “La meta final debe ser un sistema de gestión sólido basado en resultados que incluye indicadores específicos y cuantificables conectados a un cronograma con datos básicos y evaluaciones periódicas del desempeño de proyectos y programas contra las metas definidas” (p.12) Manteniendo siempre como norte o eje ordenador, la procura de la eficiencia.

Asimismo, manteniendo esta visión macro, la OCDE (2004) enfatiza en que para cumplir con los objetivos que la GpR el punto de partida es un cambio en la mentalidad.

En vez de comenzar con los insumos y las acciones planificadas y luego analizar sus probables resultados e impactos, el personal orientado a los resultados se centra en los resultados y los impactos deseados (por ejemplo, la reducción de la

pobreza) y luego identifica los insumos y las acciones necesarias para llegar allí. (p.13)

Finalmente, en la descripción entorno al principio 5 y de cara a una capacitación que reúne competencias como innovación y flexibilidad se puntualiza en que una de las principales razones, por la que los procesos de medición y seguimiento son relevantes, es el potencial de mejora continua que ofrecen, en la medida que la información y datos recabados sean utilizados para el aprendizaje. Y consciente de la complejidad que este proceso puede mejorar, la OCDE (2004) presenta 2 sugerencias.

Dos enfoques pueden mitigar esta posibilidad: (a) el uso de informes sobre resultados de una manera positiva para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, teniendo en cuenta las lecciones para mejorar las acciones futuras; y (b) al usar los informes para finalidades de rendición de cuentas, establecer medidas de desempeño que reflejen el nivel de la responsabilidad del actor y los resultados que el actor razonablemente puede lograr; este enfoque reconoce que aún con buen desempeño en la gestión para lograr resultados, los factores externos pueden obstaculizar el logro de los resultados esperados. (p.14)

Del mismo modo, impulsada por la necesidad de identificar lineamientos y sobre todo, extraer las bases conceptuales, se hizo lectura del Marco conceptual y estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, MH (2016) reconocen:

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), es un instrumento de la NGP orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para "(...)facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (p.15)

Establecida esta relación con el concepto de valor público, el informe cita a (BID, 2007).

El valor público es esencial en el concepto de GpRD, ya que este existe cuando los programas o proyectos que ejecuta el Gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales que sean políticamente deseables y legitimadas democráticamente, su propiedad sea pública y que requieran de modificaciones de ciertos aspectos de la sociedad o de grupos específicos que usan los bienes públicos legítimamente. (p.14)

Ante esto, "MIDEPLAN define valor público como "(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático" (p.15)

Resumiendo lo descrito en las últimas páginas, y aludiendo al concepto de diseño centrado en las personas descrito en el marco de referencias, se podría inferir que una lección aprendida en el contexto de la Nueva Gestión Pública es el vínculo con metodologías y mentalidades, hasta ahora, exclusivas del ámbito del diseño, como herramienta para la consecución del valor público. Esta congruencia presupone, para el desarrollo de la práctica dirigida, un camino a explorar en cuanto en los últimos años ha surgido bajo este ideal los Laboratorios de Innovación Pública.

1.4 Una mirada al exterior, análisis de casos y experiencias.

Otra manera de identificar lecciones aprendidas y obtener ideas, es analizar casos o instituciones que enfrentan en un contexto similar, el desafío de capacitar a los altos directivos. En este caso, se definieron 9 ejes de observación: país, nombre de la institución, misión, oferta académica relevante para el fortalecimiento de la función pública con miras a un liderazgo integral, existencia de campus virtual y link de referencia, programas y/o oferta académica específica para el fortalecimiento de competencias directivas, duración, metodología, lineamientos de diseño, buenas prácticas y/o lecciones aprendidas, y material disponible para consulta.

Y a partir de una exploración por medio de sitios web, se procedió a recopilar insumos de: los Institutos Nacionales de Administración Pública (INAP) de Argentina, Chile y España; e instituciones homólogas: la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia y Servir de Perú. Esta muestra se seleccionó,

El criterio de búsqueda para esta muestra se enfocó en: países que operan bajo el principio de derecho público (por esta razón casos interesantes de Europa y EEUU no se tomaron en cuenta porque por su naturaleza no aplican a nuestro contexto) y la existencia de una figura cercana al Régimen del Servicio Civil. Igualmente, retomando la hipótesis de potencial de inspiración que pueda existir dentro de los Laboratorios de Innovación Pública, también se incluyen los esfuerzos desarrollados por Argentina, Colombia y Chile en esta línea. Adjunto, se recopilan los hallazgos distribuidos en 3 tablas. Con este formato se pretende mantener la información sintetizada y facilitar su lectura comparativa.

Tabla 3 Análisis de casos, Instituciones. Parte 1

	Eje	ESAP	INAP España
0	Fecha	13/02/19	14/02/19
	Link	https://www.esap.edu.co/portal/	https://www.inap.es
1	País	Colombia	España
2	Nombre	Escuela Superior de Administración Pública	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
3	Misión	Formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el Estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público, en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.	El INAP tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de cuerpos generales y escalas de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas, así como la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración pública española.

Eje	ESAP	INAP España
4	<p>Oferta académica relevante para el fortalecimiento de la Función Pública con miras a un Liderazgo Integral.</p> <p>Tienen 2 pregrados y 13 especializaciones en posgrado. La Especialidad en Alta Dirección del Estado contiene 16 módulos, de los cuales destacan:</p> <p>Liderazgo y Comunicación y Estrategias de Negociación y Concertación Política.</p>	<p>Ofrecen 3 Masters a través de una universidad que visualizan como aliada dentro del Plan Estratégico.</p> <p>En el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública los últimos módulos son (entre paréntesis cantidad de créditos por módulo):</p> <p>9. Liderazgo, gestión del cambio e innovación. (5 ETCS).</p> <p>Liderazgo. (2 ETCS). Gestión del cambio. (1,5 ETCS). Innovación y creatividad. (1,5 ETCS).</p> <p>10. Resolución de conflictos, negociación y gestión de crisis. (4 ETCS).</p> <p>Negociación y gestión de crisis. (2 ETCS). Resolución de conflictos. (2 ETCS).</p>
	<p>Campus virtual http://campusvirtual.esap.edu.co/#!/extension</p>	<p>https://forma2.inap.es</p>
5	<p>Programas y/o oferta académica específica para el fortalecimiento de competencias directivas</p> <p>Específicamente en la Subdirección de Alto Gobierno, ofrece 4 líneas para este público:</p> <p>Fortalecimiento de Habilidades Gerenciales Desarrollo de Capacidades Administrativas Prácticas de Buen Gobierno Gobernanza para la Paz</p> <p>"Fortalecimiento de habilidades", es un Seminario basado en 7 ejes: Coaching Gerencial, Prospectiva, Innovación, Sistemas de Información, Resolución de Conflictos y Negociación.</p>	<p>Para este público resalta <i>Leiden Certified Public Manager® Program</i>. Más adelante sus detalles.</p>

	Eje	ESAP	INAP España
6	Duración	Diplomados de 80 horas, cursos 40 horas y seminarios de 16 horas.	10 meses, 300 horas
7	Metodología	-No hay información disponible-	Aprendizaje en acción, consulta apreciativa y método de caso de CPS con proyecto final.
8	Lineamiento, buenas prácticas y/o lecciones aprendidas	A nivel visual, mantienen una línea gráfica a través de toda su documentación y página web.	El requisito para participar del programa es 10 años de experiencia profesional, 5 en altos mandos.
		Los materiales gráficos además son bastante claros y concisos, especifican: términos y condiciones: detallando las leyes y reglamentos en lo que se sustenta su accionar ; condiciones mínimas para aprobación; tratamiento de los datos personales; líneas estratégicas de las que se articula la oferta académica, más modalidades, tipos de eventos e información de inscripción.	En un programa de 1 año, trabajan 7 competencias: Integridad personal y organizativa, Gestión del trabajo, Liderazgo de personas; Autodesarrollo; Integración Sistémica, Enfoque de Servicio Público; Liderazgo del cambio.
		Su estilo formativo denota un enfoque centrado en las personas, esto por ejemplo se visualiza en la redacción de la documentación dirigida al usuario.	Ofrecen un programa semi presencial, basado en una plataforma web y posteriormente desarrollado 5 distintos puntos de Europa.
9	Material disponible	http://shelf.bhybrid.com/shelf/fa14d4fe2f19414de3ebd9f63d5c0169	

En la siguiente Tabla se recopilan los casos de Argentina, Perú y Chile.

Tabla 4 Análisis de casos, Instituciones. Parte 2

	Eje	INAP Argentina	SERVIR	INAP Chile
0	Fecha	15/02/19	16/02/19	17/02/19
	Link	https://www.argentina.gob.ar/inap	https://www.servir.gob.pe	http://www.inap.uchile.cl
1	País	Argentina	Perú	Chile
2	Nombre	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
3	Misión	<p>Liderar la formación de todos los servidores públicos mediante programas y planes que les permitan adquirir conocimientos y competencias para su desarrollo profesional, con vistas a la consolidación de un Estado comprometido con el ciudadano.</p> <p>Slogan: Capacitar para servir ciudadanos.</p>	<p>Fortalecer el servicio civil en las entidades públicas de manera integral y continua, para servir a los ciudadanos.</p> <p>Es una entidad pública* adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública.</p>	<p>El Instituto de Asuntos Públicos es una comunidad universitaria interdisciplinaria, que se distingue por su excelencia y compromiso con el desarrollo de Chile y América Latina. Para ello crea, comunica y transfiere conocimiento teórico y aplicado en la acción de gobernar, para la formación de profesionales y académicos de excelencia con responsabilidad ética, espíritu crítico, capacidad de innovación y rigurosidad en el pensamiento para influir en la calidad de la democracia, el desarrollo del Estado y el mejoramiento de las políticas públicas.</p>

Eje	INAP Argentina	SERVIR	INAP Chile
4 Oferta académica relevante para el fortalecimiento de la Función Pública con miras a un Liderazgo Integral.	Sobresale en esta línea el "Programa de Inducción para la Alta Dirección Pública ". Este se centra en generalidades del rol, el Estado y la ética, no mencionan competencias.	-No hay información disponible-	Tienen 2 carreras, 2 magister y 2 diplomados.
Campus virtual	https://campusinap.argentina.gob.ar	-No hay información disponible-	
5 Programas y/o oferta académica específica para el fortalecimiento de competencias directivas	Específicamente para la Alta Dirección Pública, se enlistan 4 programas: Programa de Gestión Municipal Programa Federal Programas de Habilidades Directivas Programas por área de gestión	Específicos de Alta Gerencia, no tienen disponibles	En el Magíster en Gobierno y Gerencia Pública uno de los diez cursos obligatorios es : Desarrollo de Habilidades Directivas
6 Duración	-No hay información disponible-	-No hay información disponible-	8 trimestres
7 Metodología	-No hay información disponible-	-No hay información disponible-	Formación magistral acompañada del desarrollo de un proyecto individual.

Eje	INAP Argentina	SERVIR	INAP Chile
8 Lineamiento, buenas prácticas y/o lecciones aprendidas	Tienen un concepto muy interesante denominado: itinerarios formativos.	No ofrecen capacitaciones, centran sus esfuerzos en facilitar espacios virtuales y físicos para el aprendizaje y potenciar el sentido de comunidad. Por ejemplo: "Congreso Nacional de Gerencia Pública". Entre ellos comunicación, liderazgo, innovación. https://www.servir.gob.pe/gerencia-publica/formacion-continua/ y encuentros regionales.	A nivel general, el aprendizaje es basado en proyectos como estrategia formativa para los adultos.
	Es una ruta de formación personalizada en función a las metas del servidor público y a la oferta académica del Instituto. Más información: https://www.argentina.gob.ar/inap/itinerariosformativos	A nivel web, cuentan con: https://redtinkuy.servir.gob.pe , es: "una comunidad de información que te conecta con las últimas noticias y opiniones de interés sobre Gerencia Pública; a la vez que te permite entablar comunicación entre los integrantes del Cuerpo de Gerentes Públicos".	

Eje	INAP Argentina	SERVIR	INAP Chile
Lineamiento, buenas prácticas y/o lecciones aprendidas		Detallan un machote de perfiles específicos para los gerentes, en ellos se detallan las siguientes competencias en las 2 categorías: Genéricas: liderazgo, visión estratégica, capacidad de gestión, articulación con entorno político; y transversales: orientación a resultados, trabajo en equipo, orientación al servicio.	
9 Material disponible	https://www.argentina.gob.ar/inap/publicaciones	https://www.servir.gob.pe/gdc/	

Finalmente, para concluir la recopilación de casos en torno a los estudios de caso, se expone en la Tabla 5 los hallazgos pertenecientes a los Laboratorios de Innovación de Argentina, Colombia y Chile.

Tabla 5 Análisis de casos, Laboratorios. Parte 3

Eje	Academia de Diseño	de LabCapital	Laboratorio de Gobierno
Fecha	13/02/19	14/02/19	15/05/19
Link	https://www.argentina.gob.ar/academiadediseno	http://veedurriadistrital.gov.co/noticias/LAB-Capital-Al-servicio-la-ciudadan%C3%ADa-y-Distrito	https://www.lab.gob.cl/
1 País	Argentina	Colombia	Chile

Eje	Academia de Diseño	de LabCapital	Laboratorio de Gobierno
2 Nombre	Academia de Diseño de Políticas Públicas	LAB Capital	Laboratorio de Gobierno
3 Misión	<p>La Academia de Diseño de Políticas Públicas es el área de entrenamiento del Laboratorio de Gobierno. Su objetivo es instalar y escalar capacidades para innovar en el sector público brindando mejores servicios a los argentinos. Slogan: Entrenamos equipos y fortalecemos personas para construir el Estado del futuro.</p>	<p>Promocionar la Innovación en la Gestión Pública, en la que los servidores públicos y la ciudadanía puedan co-crear y mejorar la calidad de la vida en la ciudad, es la gran apuesta de la Veeduría Distrital y su Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital LABcapital.</p>	<p>Mejorar los servicios que entregan las instituciones públicas a la ciudadanía, acompañando a servidores públicos e instituciones en sus procesos de innovación centrados en las personas, promoviendo que estas prácticas se hagan sostenibles en el Estado y movilizándolo al ecosistema para co-crear valor público en las problemáticas prioritarias para el país.</p>
4 Oferta académica	<p>Tienen su propio campus virtual con una gran gama de cursos virtuales tipo MOOCs. https://capacitacion.inap.gob.ar/cursos/ Realizan varios entrenamientos de diferentes tipos para alta dirección pública, pendiente conversación</p>	<p>Tienen su propio campus virtual con una gran gama de cursos virtuales tipo MOOCs. http://formacion.veeduriadistrital.gov.co</p>	<p>El Laboratorio no cuenta con una oferta en específico, no obstante, su proceso de trabajo consiste en un proceso de aprendizaje haciendo, que se centra: Planificación y entrenamiento. Terreno y trabajo. Demo Evaluación</p>

Eje	Academia de Diseño	LabCapital	Laboratorio de Gobierno
5 Programas / oferta académica específica Altos Directivos		Para Altos directos en específico no tienen, pero sí un curso enfocado en Innovación Pública. Curso online http://formacion.veeduriadistrital.gov.co/course/view.php?id=76	-No hay información disponible-
6 Duración	Analizando la experiencia de esta organización, se	1 año	Los procesos se dividen en ciclos que constan de 5 semanas.
7 Metodología	propuso desarrollar una video llamada para entender a profundidad el caso. Seguidamente se exponen los hallazgos.	4 módulos virtuales y 2 sesiones presenciales (inicio y cierre) Reglas del juego: especifican del total de actividades disponibles cuántas son requisito para aprobar (restan 3) 9 entregables 6 socialización 1 sesión de inicio 1 taller	En la etapa de entrenamiento el equipo del Laboratorio imparte un taller para entrenar a los funcionarios de la institución sobre la metodología y las herramientas que se aplicarán durante el ciclo. Posteriormente en el espacio o territorio donde el equipo de trabajo -conformado por funcionarios el Laboratorio de Gobierno y de la institución asesorada- aplica las herramientas aprendidas, ya sean de investigación o testeos de prototipos.

El caso de Argentina, teniendo el Laboratorio de Gobierno 4 años de existir, ofrece una amplia experiencia. Gracias a la disposición de uno de sus colaboradores y las herramientas tecnológicas disponibles hoy en día, fue posible entablar una conversación como parte del proceso de recopilación de lineamientos y lecciones aprendidas del presente capítulo, a continuación, las ideas principales.

Tabla 6 Entrevista a colaborador del Laboratorio de Argentina

1	Nombre	OI Buen
2	Cargo	Jefe de Gabinete de Innovación Pública
3	Institución	Academia de Diseño, Laboratorio de Gobierno Argentina
4	Fecha	26/02/19
5	Medio	Video llamada a través de Zoom
6	Comentarios	<p>Iniciaron funciones en el 2016, en el 2018 alcanzaron 20000 funcionarios y este año esperan enfocarse en quienes ellos consideran los "champions".</p> <p>Desarrollan un curso en Habilidades futuras, entendiendo por estas: Centrado en el ciudadano y toma de decisiones basada en evidencias.</p> <p>Para medir el impacto de sus formaciones, después de probar diversos modelos, utilizan el modelo de la OCDE, una escala que se divide en 4 etapas: conocer, aprender, aplicar individualmente, aplicar a otros</p> <p>En cuanto a la formación con altos directivos, han validado 2 elementos claves: Aprender haciendo y aprender de otros.</p> <p>Respecto al segundo, los directivos participan de la formación con sus equipos de trabajo, juntos cursan un proceso de 4 -6 clases en un periodo de entre 1 - 3 meses.</p> <p>Para potenciar la comunidad, tienen comunidades virtuales y organizan encuentro 2-3 veces al año. También organizan la "Maratón de innovación". Este es un evento que co-crean con otras áreas del gobierno y busca facilitar el vínculo entre servidores innovadores. Asimismo, 2 veces por semana, tienen un espacio tipo charlas TED, denominado: "Ciclos inspira" .</p>
7	Comentarios	<p>Menciona que los cursos virtuales, son los que tienen mayor consumo de planta permanente. Han validado la importancia de entregar puntos a cambio de participación. Consideran que el éxito ha estado en que: son una oferta única, las temáticas que desarrollan son nuevas y han hecho varios rediseños para que el formato sea realmente divertido, usando, por ejemplo: role play. Resalta que la duración de cada módulo es de 10 - 15 minutos.</p>

Nombre	OI Buen
7 Sugerencias para el módulo como tal.	<p>Generar espacios de trabajo en equipo, han visto que especialmente a nivel de Altos Directivos la gestión de redes es clave.</p> <p>Desarrollar la formación a partir de un hilo conductor, puede ser simbólico. En su experiencia esto suma a que la formación tenga 1 sentido y se sienta que ha habido un recorrido.</p>

Durante el análisis de casos, se identificaron una serie de ideas y posibilidades interesantes o novedosas que pudieran trasladarse al proceso de diseño, para seleccionar dentro de estas oportunidades, cuál podría convertirse en un lineamiento, se desarrolla una sesión de trabajo con Mauricio Rojas, contraparte del CECADES y se sistematizan buenas prácticas que se desean aprovechar para el diseño del módulo (Ver tabla 7).

Tabla 7 Buenas prácticas recopiladas del estudio de casos

Buenas prácticas	Descripción	Fuente
1 Comunicación	A nivel visual, mantienen una línea gráfica a través de toda su documentación y página web. Además, resalta la redacción dirigida al usuario.	Escuela Superior de Administración Pública, Colombia
2 Experiencia y filtro	Un requisito para participar del programa de formación es 10 años de experiencia profesional, y 5 en altos mandos. En un programa de 1 año, trabajan 7 competencias	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), España
3 Personalización	Aprendizaje a través de Itinerarios formativos. Una ruta de formación personalizada en función de las metas del servidor público y a la oferta académica del Instituto.	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Argentina
4 Comunidad	No ofrecen cursos, facilitan espacios físicos y virtuales para el aprendizaje y potenciar el sentido de comunidad. Entre los eventos que organizan sobresale el "Congreso Nacional de Gerencia Pública" y encuentros regionales.	La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, Perú

	Buenas prácticas	Descripción	Fuente
5	Proyectos	Aprendizaje basado en proyectos.	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Chile
6	Aprender haciendo, aprender para replicar, aprender de pares	<p>Para medir el impacto modelo de la OCDE: conocer, aprender, aplicar individualmente, aplicar a otros</p> <p>2 elementos claves: Aprender haciendo y aprender de otros. Equipos de trabajo</p> <p>Generar espacios de trabajo en equipo, para Altos Directivos el conectar y generar red con pares es clave.</p>	Laboratorio de Gobierno Argentina OI Beun

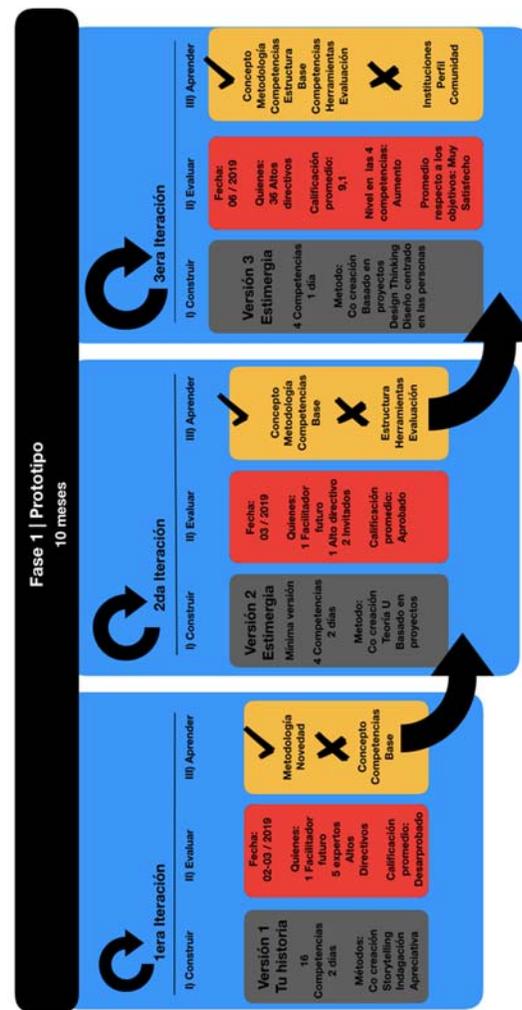
Con esta síntesis de lineamientos y buenas prácticas, se da por concluida la etapa de descubrir y se procede a desarrollar una estructura que busque acciones innovadoras y soluciones distintas a las planteadas hasta ahora.

Capítulo 2 Ruta de diseño de un proceso formativo para niveles directivos

Objetivo 2 | Diseñar el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en colaboración con los posibles beneficiarios y facilitadores, a fin de generar apropiación y propiciar el éxito.

Según se estableció en el método de trabajo, el proceso de diseño constó de 3 etapas o iteraciones y en cada una de ellas, se desarrollaron 3 acciones: construir, evaluar y aprender. A continuación, procedo a relatar el proceso, que a manera de síntesis se expone en la Ilustración 4 Proceso de la fase 1: Prototipo.

Ilustración 4 Proceso de la fase 1: Prototipo



La intención de desarrollar un proceso basado en iteraciones es construir sobre aprendizajes y no sobre supuestos. Para ejemplificar cómo este crecimiento incremental tiene lugar, se propone un esquema basado en 3 ejes: la propuesta conceptual, la teoría y el método (Ver Tabla 8). Con base en esta estructura, seguidamente se expondrá cuál fue la lógica detrás de cada iteración.

Tabla 8 Elementos claves del proceso de construcción

Propuesta	Nombre
	Enfoque (Hilo conductor)
Teoría	Concepto
	Metodologías
	Competencias
Método	Estructura
	Base
	Perfil
	Competencias
	Principios Innovación en el sector público
	Herramientas
	Evaluación

2.1 Primera iteración

a) Construir

Con base en la información recaba en el capítulo 1, especialmente los diez principios expuestos en la Tabla 2 y las seis buenas prácticas documentadas en la Tabla 7, se procedió a desarrollar la 1era estructura (Ver Tabla 9). Esta primera iteración pretendía definir un norte a nivel conceptual a partir del cual guiar el proceso de diseño.

Tabla 9 Propuesta de diseño, 1era Iteración.

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Propuesta	Nombre	Tu Historia	¡Vos haces la diferencia!
	Enfoque (Hilo conductor)	El liderazgo que han forjado en su camino como altos directivos.	Principio que respaldan esta idea: El estilo de liderazgo es algo que se forma a través de la experiencia.
Teoría	Concepto	Basado en el viaje del héroe de Joseph Campbell.	El monomito, describe un proceso de 12 etapas en las que "el héroe se lanza a la aventura desde su mundo cotidiano a regiones de maravillas sobrenaturales; el héroe tropieza con fuerzas fabulosas y acaba obteniendo una victoria decisiva; el héroe regresa de esta misteriosa aventura con el poder de otorgar favores a sus semejantes". Se propone estructurar la formación alrededor de estas que propone el mitólogo estadounidense y reconstruir, en la formación el viaje de cada alto directivo como estrategia para fortalecer su liderazgo integral.
	Metodologías	Andragogía	De acuerdo con Félix Adam, la Andragogía se basa en tres principios: participación, horizontalidad, flexibilidad.
		Indagación apreciativa	Indagación Apreciativa es un proceso de desarrollo organización, que busca el potencial más positivo, a partir de reconocer las fortalezas y construir en función de ellas.
		Storytelling	El arte de contar historias es algo que ha caracterizado el desarrollo de la humanidad. Por la facilidad para vincularse, la multiplicidad de formas o su sencillez, el relato, a veces vinculado a elementos mágicos, es una estrategia hoy en día utilizada en una multiplicidad de áreas.
Competencias	No se considera prioritario en una primera iteración, por lo tanto, no se prototipa.		

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Método	Estructura	En este caso, el prototipo giró únicamente en torno al concepto y la mezcla de metodologías, no se propuso una estructura formativa.	
	Base	Basado en las experiencias previas	El planteamiento a partir de las experiencias de los líderes no fue aprobado por los niveles directivos entrevistados. Se visualiza como un enfoque simplista, común y que podría sesgar la formación a ellos mismos, cuando consideran que la clave de su liderazgo está en: los resultados que obtienen, las acciones que emprenden y con quién lo hacen.
	Perfil	Nivel directivo	Cualquier persona, que de acuerdo con la nomenclatura del RSC cuente con un puesto que se califique como un nivel directivo.
	Competencias	No se considera prioritario en una primera iteración, por lo tanto no se prototipa.	
	Principios Innovación		
	Herramientas		
	Evaluación		

b) Evaluar

A fin de evaluar la viabilidad de la propuesta e integrar a las partes interesadas se desarrollan 2 procesos.

1. Se generará una sesión de trabajo con la contraparte definida por el CECADES, quien a su vez es la persona seleccionada para multiplicar y escalar el desarrollo del Módulo. La sesión tenía como objetivo validar o invalidar la propuesta de, a partir del esquema de “*Hero Journey*” de Joseph Campbell y los planteamientos teóricos que proponen: la Andragogía, la Indagación apreciativa y el *Storytelling*, se estableciera como hilo conductor la experiencia misma de los y las directivos y directivas, de manera que las bases del conocimiento para moldear competencias de liderazgo fuera su misma experiencia.

Ante esto, la contraparte se mostró emocionado del concepto planteado en la medida que: “trae nuevos aires a la oferta académica, podría generar un atractivo al ser más

experimental y personal, y debido al *Storytelling*, presenta una familiaridad que podría generar cercanía y compromiso con los gerentes y directivos”.

2. Tomando en cuenta las “Atenciones relevantes para la población encuestada” estipuladas en el capítulo 1, así como la consideración No 6, donde el mismo CECADES recuerda la relevancia de incluir a las personas dentro del proceso de diseño, se complementa el proceso de entrevistas con 5 Altos Directivos/ as y, por tanto, sujetos de alcance del módulo 3 (Ver Tabla 10).

Tabla 10 Síntesis de entrevistas semi abierta a Altos Directivos/as

1	Nombre	Lys Espinoza Quesada	Randall Vega Blanco	Felly Salas Hernández	Tatiana Vargas Vega y Natalia Blanco Córdoba
2	Cargo	Directora de recursos Humanos	Oficial Mayor	Jefa de despacho	Asesoras de asuntos de OCDE
3	Institución	Ministerio de Seguridad Pública	Ministerio de Seguridad Pública	Ministerio de Presidencia	COMEX
4	Fecha	13/03/19	13/03/19	13/03/19	19/03/19
5	Lugar y hora	Ministerio de Seguridad Pública 9:30 a 10:20 am	Ministerio de Seguridad Pública 10:30 a 1:30 pm	Video llamada 2:00 a 3:20 pm	Comex 10:00 am a 12:00 md
6	Comentarios	Respecto a competencias, menciona que no existe un Manual de competencias desarrollado para tomar como base a la hora de contratar personas en puestos directivos. En este sentido resalta que hay una oportunidad de nivelar pues hay diversas fortalezas y debilidades en estos puestos.	Haciendo referencia al génesis de la formación, resalta la importancia entender que es Gestión por resultados. Visualizando la importancia de planear a partir del producto : bien o servicio que se quiere generar, y trascender de las visión por procesos que se mantiene hoy en día.	La formación debe ser centrada en las personas como punto habilitador, porque es a través y para las personas que sucede el cambio.	Ven como principal interés de la OCDE, la oportunidad de transformar la Gestión Pública con el ciudadano en el centro.

1	Nombre	Lys Espinoza Quesada	Randall Vega Blanco	Felly Salas Hernández	Tatiana Vargas Vega y Natalia Blanco Córdoba
6	Comentarios	<p>Impulsar la conversación hacia el sentido de responsabilidad ¿Qué es lo que quiero dejar?</p>	<p>Establece como base de las habilidades blandas, sobre todo de la creatividad, la escucha, la observación y la empatía.</p>	<p>En este sentido el punto de partida es construir confianza: construir relación, decisiones. Hacer espejo, hacemos gestión para mostrarle al otro.</p>	<p>Y resaltan el valor que hasta ahora ha tenido el proceso para generar redes interdisciplinarias para tener resultados.</p>
		<p>Culturalmente, especialmente a la hora de dar una formación es importante considerar las diferencias culturales entre regiones en Costa Rica.</p>	<p>En cuanto a liderazgo menciona a diversos autores: Peter Senge, Liderazgo de 5to Nivel de Collin.</p>	<p>El 2do principio para construir desarrollo de las personas es la comunicación: establecer procesos de diálogo transformador es. En este sentido es clave construir principios de comunicación, por ejemplo: toda la gente se habla entre sí, si sucede un inconveniente la persona para resolverlo es con quien se originó, etc.</p>	<p>Describen la OCDE como un elemento transformador del sector público, al ser un habilitador para aprender de los mejores, posicionarnos con los mejores y desarrollar juntos soluciones para problemas globales.</p>

1	Nombre	Lys Espinoza Quesada	Randall Vega Blanco	Felly Salas Hernández	Tatiana Vargas Vega y Natalia Blanco Córdoba
6	Comentarios	Contemplar la sostenibilidad, o medición de impacto como una variable de diseño. Cuál va a ser la manera en la que esta formación va a repercutir en las labores diarias de la o el funcionario.	Enfatiza sobre la necesidad de gestionar, constantemente que caracteriza su puesto	3ero: Trabajo en equipo, construir en conjunto, con el otro a través de la inspiración, teniendo fe en el otro.	Definen como elementos claves de la Gestión por resultados: el diálogo, alinear estrategias, la medición sencilla, el pensamiento para resultados y no por, y el mapeo de información para aprender.
		Existe una oportunidad de mejora en directivos que no están conscientes del impacto y poder que su rol o rango involucra.	Resalta también la gran capacidad de Resiliencia de su puesto, considerando que "se nos pasan materializando riesgos"	Importante, desarrollar a la gente es un proceso, no es un producto. Involucra un viaje de confianza, delegar, reconocer el error y dar rutas de salida, y evaluar fortalezas y debilidades en el camino.	Si se pudiera resumir la Gestión por Resultados en una frase sería: cultura constante de mejora. Tener una actitud proactiva hacia el cambio.

	Nombre	Lys Espinoza Quesada	Randall Vega Blanco	Felly Salas Hernández	Tatiana Vargas Vega y Natalia Blanco Córdoba
		Habilidades claves en puesto directivos según su opinión: 1. Diplomacia, 2. Negociación, 3. Empatía y 4. Proactividad	Por medio de sus ejemplos y lo que demuestra, evidencia que en puesto directivo el Servicio; el Sentido de progreso, entendido como esfuerzo como parte de un engranaje; el Impacto, tener un sentido o razón de ser; el sentido de Logro; y la Inspiración son necesidades claves de un nivel directivo.	Reconocer que la formación de las personas es un proceso.	Para esto, es necesario definir indicadores de gestión, de una manera algo sencillo que permita dar monitoreo al logro del objetivo predefinido. Estos indicadores pueden agruparse en un tablero que habilite la toma de decisión ágil y oportuna.
6	Sugerencias para el módulo como tal	Trabajar la sana competitividad, impulsando el desarrollo de proyectos reales y tal vez incluso en conjunto.	Establece como elementos claves para la toma de decisión de participación, respecto al contenido: la fuente de la información, el marco teórico, los conceptos a desarrollar y que se de manera presencial.	Tener claridad en que una formación, no puede ser vista como un producto, es un proceso.	Definir una estrategia de sostenibilidad que le dé continuidad al proyecto y sea más que un ejercicio académico.
		Basar la formación en casos reales y que exista un momento de exposición.	Del facilitador: la experiencia : del grupo que sean pares y del lugar: que sea cómodo e invite al aprendizaje		Propiciar la conformación de una red de alumnos entre los participantes.

c) Aprender

En general, pese a que la contraparte de la práctica se manifestó emocionado con la propuesta conceptual, al exponerse la idea en torno a “Tu historia”, con los y las altos directivos/a sucedió lo contrario, el concepto pese a llamar la intención, no parece generar conexión con la temática de liderazgo que articula el módulo 3. La idea de utilizar indagación apreciativa para la formación resuena con los y las participantes en cuanto reconoce sus fortalezas, sin embargo, al pensarse en establecer un proceso formativo de liderazgo hacia la gestión por resultados surgen inquietudes tanto conceptuales como a nivel de fondo.

Considerando que el proceso con los expertos y expertas planteó una dinámica de escucha, se procede a recopilar las ideas principales a fin de ser incorporadas en la siguiente iteración (Ver tabla 11).

Tabla 11 Lineamientos de diseño según los y las futuros/ as usuarios/as.

	Propuestas	Descripción	Fuente
1	Vincular el proceso con la realidad del día a día	Trabajar la sana competitividad, impulsando el desarrollo de proyectos reales y tal vez incluso en conjunto. Basar la formación en casos reales y que exista un momento de exposición. Contemplar la sostenibilidad	Ministerio de Seguridad Pública, Lys Espinoza Quesada
2	Tanto en el liderazgo, como en la gestión es clave el enfoque sistémico	Visualizando la importancia de planear a partir del producto y trascender de la visión por procesos que se mantiene hoy en día. Necesidades centrales de una persona en un cargo directivo: progreso, entendido como esfuerzo como parte de un engranaje; impacto; logro e inspiración. ante un aprendizaje basado en situaciones reales, resalta la importancia del método	Ministerio de Seguridad Pública, Randall Vega Blanco
3	Centra la formación en la confianza en las personas y su capacidad de evolucionar	La formación debe ser centrada en las personas como punto habilitador, porque es a través y para las personas que sucede el cambio. 1: Construir confianza. 2: Comunicación: establecer procesos de diálogo transformadores. 3: Trabajo en equipo, construir en conjunto, con el otro a través de la inspiración.	Ministerio de Presidencia, Felly Salas Hernández

	Propuestas	Descripción	Fuente
4	Fortalecer la gestión pública es impulsar la mejora continua de cara a procesos que posicionan al ciudadano en el centro.	<p>Interés de la OCDE, la oportunidad de transformar la Gestión Pública con el ciudadano en el centro.</p> <p>OCDE elemento transformador del sector público, al ser un habilitador para aprender de los mejores, posicionarnos con los mejores y desarrollar juntos soluciones para problemas globales.</p> <p>Si se pudiera resumir la Gestión por Resultados en una frase sería: cultura constante de mejora. Tener una actitud proactiva hacia el cambio.</p>	<p>COMEX, Tatiana Vargas Vega y Natalia Blanco Córdoba</p>

2.2 Segunda iteración

a) Construir

Con el fin de generar una nueva propuesta, que respondiera a las inquietudes externalizadas en la etapa previa se identifica un concepto denominado: Estimergia. Un término acuñado por Pierre-Paul Grassé, que significa: “Colaboración a través de un medio físico en sistemas descentralizados”. La construcción de la palabra viene de los términos griegos para marca (*‘stigma’*) y acción (*‘ergon’*) y define una imagen cotidiana (al menos para los habitantes de Costa Rica): el camino de hormigas, en algunos casos ya portando una hoja, que suele presentarse en medio de un sendero. Este proceso de recolección de fuentes para el alimento (las hojas) entre especies prácticamente ciegas es guiado por la Estimergia.

En el estudio de la Estimergia como mecanismo de coordinación, Luis M. Estrada cita a Heylighen (2015) y define la Estimergia como:

Un mecanismo de coordinación indirecta en el cual un rastro dejado en el ambiente por una acción estimula una acción subsecuente. Una de las ventajas de la Estimergia como mecanismo de coordinación es que no se necesita un plan previo ni control central, tampoco se necesita comunicación directa entre los agentes que realizan las acciones, es más no es necesario que los agentes tengan conocimiento de la existencia de los otros agentes.

Este concepto ha sido ampliamente desarrollado en la actualidad, sobre todo cuando se necesita definir sistemas de organización, pues como acota (Himarele, 2015) "puedes hacer algo realmente complicado como grupo, sin un supervisor, se puede hacer sin que todo el equipo discuta explícitamente lo que está pasando, sólo mediante la modificación del medio ambiente".

Entonces en este caso que los Altos Directivos están dispersos, que se reconoce que el desarrollo de competencias es personal y que como estrategia de cambio se pretende generar un proceso de formación y no de control por autoridad, la pregunta a manera de analogía que surge es: si con las hormigas el elemento físico son las feromonas ¿Cuál es la señal física que hace que estos directivos se orienten hacia la NGP sin recibir instrucciones?

En función de este planteamiento, se desarrolla una nueva propuesta (Ver tabla 12)

Tabla 12 Propuesta de diseño, 2da Iteración.

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Propuesta	Nombre	Estimergia (Mínima versión)	Comunidad de colaboración
	Enfoque (Hilo conductor)	La colaboración como medio para agilizar los resultados.	El concepto de la 1ra iteración es descartado por las personas entrevistadas, antes esto, y en función de las necesidades prioritarias identificadas entre ellos y ellas: logro, crecimiento y comunidad, surge esta 2da propuesta. Principios que respaldan esta idea: Logró a través de la colaboración Crecimiento evaluando la experiencia Comunidad a partir de la confianza
Teoría	Concepto	Estimergia, de acuerdo con Pierre-Paul Grassé es colaboración a través del medio físico en sistemas descentralizados.	Utilizando este concepto como analogía, se busca establecer como fundamento de la capacitación, el potencial de acelerar procesos entre quienes participen a través de la colaboración.
	Metodologías	Andragogía	De acuerdo con Félix Adam, la Andragogía se basa en tres principios: participación, horizontalidad, flexibilidad.

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Teoría	Metodologías	Indagación apreciativa	Indagación Apreciativa es un proceso de desarrollo organización, que busca el potencial más positivo, a partir de reconocer las fortalezas y construir en función de ellas.
		Teoría U	Otto Scharmer, a través de la Teoría U, propone que de cara la complejidad de problemas que enfrenta hoy en día la humanidad se requiere de una capacidad de liderazgo colectivo para enfrentar los retos de manera más consciente, intencional y estratégica, fundamentado en que esto traería un futuro de mayores posibilidades. Para hacerlo, propone un proceso de 5 etapas: Co iniciar Co sentir Co inspirar Co crear
	Competencias	4 Meta competencias	Co evolucionar. De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 1, las competencias directivas propuestas serían: <ul style="list-style-type: none"> ● Innovación ● Flexibilidad ● Pensamiento Estratégico ● Trabajo en redes
Método	Estructura	Combinando: la Andragogía, con indagación apreciativa y Teoría U, se propone:	Desarrollar un taller estructurado en torno a las fases de Teoría U, en el que, desde un enfoque en las fortalezas, se identifican los comportamientos, prácticas y estrategias que utilizan los niveles directivos hoy en día para ejercer su liderazgo.
	Base	Basado en proyectos	Retomando las buenas prácticas identificadas en el primer capítulo, se observa que el utilizar el contexto actual, de forma enfocada a través de un proyecto, puede ser una manera de: honrar la distinción de una capacitación, garantizar aprovechamiento y mantener la formación actualizada.

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
	Perfil	Nivel directivo	Considerando el enfoque en proyectos, se plantea como un requerimiento el que además del puesto, sean personas que ejecuten proyectos.
	Competencias	4 Meta competencias	Innovación Flexibilidad Pensamiento Estratégico Trabajo en redes
Método	Principios Innovación en el sector público	Co creación Experimentación	Se propone, además, para impulsar la colaboración plantear una estrategia de trabajo en parejas, de manera que la formación se vea potenciada, en cada etapa por una contraparte. Asimismo, se propone complementar la capacitación con un proceso de aprender haciendo.
	Herramientas	3 herramientas	Surgen, en función de los principios comentados 3 herramientas: Herramienta 1: Nivel competencia Herramienta 2: Canvas del proyecto Herramienta 3: Certificado de participación
	Evaluación	Pareja de trabajo	Como una estrategia para generar conexión y confianza, se propuso que la evaluación del proceso fuera desarrollada por la contraparte o pareja durante el proceso. Durante el proceso de prototipado esto fue un elemento que, si bien se identificó como novedoso, podría potenciar una serie de dificultades: las parejas podrían no hacer vínculo el desarrollo de 2 herramientas puede no ser criterio suficiente para calificar la variabilidad respecto al desarrollo de las competencias, etc.

b) Evaluar

En función de lo descrito, se procedió a desarrollar una sesión tipo prototipo, en la que se pusieron a prueba los lineamientos claves predefinidos en la segunda iteración. En este espacio participaron cuatro personas: los miembros del comité asesor (uno de ellos es además la contraparte del CECADES) y la directora del CECADES.

Para analizar el ejercicio, se definió un canvas dividido en 4 ejes, que permitió recopilar, ideas, preguntas o dudas del proceso, oportunidades de mejora y reconocimientos.

c) Aprender

Con la puesta en práctica de esta mínima versión, se validó:

- El concepto de Estimergia.
- La selección de las 4 meta competencias como estructura base del módulo.
- El uso de un proyecto propiciado por el/ la participante como base.
- La propuesta de complementar el proceso formativo con herramientas que potencien el aprender haciendo.
- El valor de generar procesos de co-creación como parte del proceso formativo.
- El potencial de desarrollar los ejercicios en parejas.
- El uso de un *link* de inscripción que permita la generación automática de una base de datos.

Se vio como oportunidad de mejora:

- Definir a nivel conceptual qué se entiende por cada una de las competencias, de manera que exista claridad entre los participantes.
- Garantizar que las herramientas son claras y es posible desarrollarlas en el tiempo establecido.
- Definir previamente, antes de la puesta en práctica de la formación, el proyecto a desarrollar en la formación.

Surgen como interrogantes:

- ¿Cómo generar, antes de la formación, un sentido de urgencia o relevancia que potencie el proceso formativo?
- ¿De qué manera la propuesta establecida podría ajustarse a una estructura de formación en la modalidad de aprovechamiento o asistencia?

- ¿Cómo se podría segmentar a los niveles directivos, reconociendo que este tipo de proyectos no es apto para un desarrollo generalizado?

2.3 Tercera iteración

a) Construcción

A partir de los nuevos lineamientos establecidos a partir de conversaciones semi estructuradas con posible beneficiarios y beneficiarias del módulo, y la visualización del interés de la OCDE con la gestión por resultados, vista como “una oportunidad de transformar la Gestión Pública con el ciudadano en el centro”, misma que es sustentada por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda según lo expuesto anteriormente en esta memoria, se define un nuevo enfoque para el módulo: el Diseño centrado en las personas.

Asimismo, con esta mentalidad como guía, y recordando el rol de los Laboratorios de Innovación, se desarrolla una búsqueda exhaustiva en torno a procesos similares y se descubre la publicación del Laboratorio de Chile: ¿Cómo podemos desarrollar un proyecto de innovación colaborativo en seguridad pública? Reconociendo en esta publicación el valor de contar con un caso de estudio recopilado de manera didáctica, se toma este archivo como referencia para el desarrollo de herramientas en esta tercera y última iteración (Ver Tabla #13)

Tabla 13 Propuesta medular 3era Iteración

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Propuesta	Nombre	Estimergeria	El enfoque, ¡hace la diferencia!
	Enfoque (Hilo conductor)	El liderazgo desde un diseño centrado en las personas.	Una vez aprobado el concepto, se profundiza en la información recopilada y se concluye que el elemento articulador, que podría potenciar la propuesta de valor del módulo en función de la intención de la Gestión por Resultados, es la visión de diseño que posicione al ciudadano en el centro y construye procesos relacionales, y no, como hoy transaccionales. Principios que respaldan esta idea: Valor a través del enfoque Logro evaluando la experiencia Colaboración a partir de la confianza

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Teoría	Concepto	La Estimergia parte de una capacidad colectiva compartida entre las hormigas: las feromonas, esta cualidad les permitirlas alcanzar su misión: conseguir alimento, y además hacerlo de forma ágil y eficiente.	La propuesta consiste en impulsar el diseño centrado en las personas como capacidad colectiva entre los Altos Directivos del RSC, y así lograr la misión que los atañe, la generación de valor público.
	Metodologías Metodologías	Andragogía	De acuerdo con Félix Adam, la Andragogía se basa en tres principios: participación, horizontalidad, flexibilidad.
		Indagación apreciativa	Indagación Apreciativa es un proceso de desarrollo organizacional que busca el potencial más positivo a partir de generar preguntas que permitan reconocer las fortalezas de la organización y construir en función de ellas.
		Doble diamante	<p>El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales: en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño; y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación.</p> <p>Comúnmente en los procesos de desarrollo de proyectos tradicionales, la definición del problema marca el punto de partida para el desarrollo de posibles soluciones y caminos de implementación, en cambio el proceso de diseño de doble diamante permite dar un paso atrás para descubrir el verdadero problema y así poder definir y evaluar mejor su alcance antes de entrar en diseño. La idea es entender lo que realmente es necesario y profundizando sobre lo que es aparente.</p> <p>Este doble diamante de problema y solución se subdivide en cuatro fases que son: descubrir, definir, desarrollar y entregar.</p>

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Teoría	Competencias	4 Meta competencias	De acuerdo con lo expuesto en el capítulo 1 y la validación obtenida con la 2da iteración, las competencias directivas a desarrollar son: Innovación Flexibilidad Pensamiento Estratégico Trabajo en redes
Método	Estructura	Se mantiene: la Andragogía y la indagación apreciativa, mas se sustituye el método por el enfoque del doble diamante.	A partir de las 4 competencias, se identifica una intención o comportamiento clave en torno a cada una de ellas y se plantea que este sea la intención que oriente cada fase del proceso. Tomando como referencia, las etapas del doble diamante, planteándose entonces la siguiente estructura: En 'Descubrir', se prioriza el 'empatizar', como elemento crítico de la 'Innovación'. En 'Definir', se prioriza el 'enfocar', como elemento crítico de la 'Visión estratégica'. En 'Desarrollar', se prioriza el 'colaborar', como elemento crítico de la 'Construcción de redes'. En 'Entregar', se prioriza el 'iterar', como elemento crítico de la 'Gestión de cambio'.
	Base	Basado en proyectos	Con la 2da iteración se valida, como un elemento de valor este componente, por lo tanto, se mantiene en esta nueva propuesta.
	Perfil	Nivel directivo	Considerando la metodología de co-creación y la meta de alcanzar un 10% de la población meta, resulta necesario proponer una segunda línea de filtros para seleccionar a los y las participantes. Se propone, priorizar directivos que , de acuerdo con sus jercas, sean personas que demuestran deseos de superación, como estrategia de sostenibilidad y tengan compromiso para sumar, como mecanismo de escalamiento.
	Competencias	4 Meta competencias	Con la 2da iteración se valida este listado y la razón de su selección, por lo tanto, se mantiene en esta nueva propuesta.

Eje	Elemento	Propuesta	Descripción y resultados
Método	Principios Innovación en el sector público	Co creación Experimentación Foco en la experiencia	Sumando a los principios ya validados, y profundizando en lo aprendido en el proceso de entrevistas, se suma el foco en la experiencia. Por la naturaleza de su rol, los altos directivos tienen un nivel de expectativas respecto a: lugar, alimentos, facilitador, contenidos, etc. alto.
	Herramientas	Bitácora de co-creación con 10 Herramientas	Estipulado el enfoque y la estructura, se diseñan 10 herramientas para desarrollar el proceso formativo: Herramienta 1: El Reto Herramienta 2: La persona o usuario Herramienta 3: Validación del problema Herramienta 4: Desafío de innovación Herramienta 5: Insumos para idear Herramienta 6: Preguntas Generadoras Herramienta 7: La propuesta Herramienta 8: Plan de experimentación Herramienta 9: Hallazgos de validación Mi plan de formación
	Evaluación	Evaluación en 3 momentos: ex ante: Línea base durante: trabajo en parejas ex post: Formulario de evaluación	Uno de los principios de la Gestión por Resultados, es la cultura de evaluación ex ante, durante y ex post. Con un interés por modelar y potenciar esta intención, se proponen 3 métodos: Ex ante: desarrollar una evaluación individual, que permita a cada participante identificar en qué medida, de acuerdo con los comportamientos definidos por el CLAD, está en la actualidad desarrollando cada una de las metas competencias. Durante: retomando la posibilidad de potenciar el proceso con una pareja, se propone en cada fase de trabajo destinar un tiempo para compartir con una pareja: en qué medida se está desarrollando el comportamiento en el proyecto que se está analizando y cómo se está haciendo. Ex post: Finalmente, para medir el valor generado con el módulo, se propone incorporar en la evaluación post el taller, un eje de competencias que permita calificar si se dio un cambio a raíz del proceso.

A partir de este planteamiento, se genera una guía de preguntas y respuestas, conocido como Q&A (por su nombre en inglés) del módulo:

¿Por qué?

Estimergia nace como una primera versión del “Módulo 3: Competencias claves del liderazgo efectivo para la Gestión por resultados”, como parte del Programa Modular de la DGSC que busca fortalecer la efectividad, la calidad de los servicios y la transparencia al propiciar una visión integral del liderazgo y la dirección pública.

¿Para qué?

- Agilizar la gestión por resultados.
- Posicionar a la persona en el centro del diseño.
- Moldear liderazgo colaborativo.

¿Cómo?

A partir de una matriz que se resume así:

Competencias claves del liderazgo efectivo:	Innovación	Visión estratégica	Construcción de Redes	Gestión del cambio
Fase del proceso según doble diamante:	Descubrir	Definir	Desarrollar	Entregar
Capacidad a fortalecer en el proceso:	Empatizar	Enfocar	Colaborar	Iterar

Entonces, ¿Qué es Estimergia?

Es un proceso formativo que cambia el enfoque, y así ¡hace la diferencia!

¿Por qué este nombre?

El concepto de Estimergia tiene 3 elementos: sujetos - hormigas, una misión - hojas para alimento y un medio - las feromonas, capacidad colectiva que tienen todas las hormigas. En la formación, esto se traslada y los sujetos son los y las líderes integrales que participan, la misión es generar valor público y el medio o capacidad para lograrlo es el diseño centrado en las personas.

¿Para quién es?

- Servidores públicos.
- Pertenecientes a un nivel directivo *
- Ejecutan proyectos.
- Tienen compromiso para sumar.
- Demuestran deseos de superación.

*De acuerdo con la nomenclatura del sistema del Régimen del Servicio Civil, los niveles directivos se dividen en: a) Alta Dirección: profesionales del Estrato gerencial, a saber: Gerentes de Servicio Civil 1, 2, 3 y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo y b) Jefaturas a de nivel medio: profesionales del Estrato Profesional, a saber: Profesional Bachiller Jefe 1, Profesional Jefe de Servicio Civil 1, 2 y 3, y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo.

¿Cuáles son los contenidos?

El taller se basa en el fortalecimiento del PENSAMIENTO CREATIVO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, FLEXIBILIDAD y COOPERACIÓN competencias según la OCDE necesarias para un servicio público ágil.

¿Cuál va a ser la metodología de enseñanza?

La formación se basa en metodologías ágiles, con especial énfasis en Diseño centrado en las personas, a través del doble diamante y el aprendizaje basado en proyectos.

¿Incluye certificado?

Sí, incluye certificado de participación emitido por el CECADES de la Dirección General del Servicio Civil.

¿Cuál es la ruta?

- 2 formularios previo vía web
- 1 sesión presencial de 7 horas.

De igual manera, con esta claridad se genera una agenda o cronograma de formación (Ver Tabla # 14) para ser probada en una prueba piloto.

Tabla 14 Agenda tercera Iteración: Plan Piloto

Hora	Duración	Eje	Descripción	Quién
7:45	0:45	Bienvenida	Saludar a los y las participantes Generar una atmósfera de confianza Pasar lista de asistencia Distribuir etiquetas para colocarse el nombre Hacer parejas de trabajo entre desconocidos por mesas	Facilitador/a líder
8:30	0:10	Propósito	Compartir: Concepto Por qué y para qué Estimergia Intención del día y Agenda Presentar Facilitadores	Facilitador/a líder
8:40	0:05	Rompehielos	Ejercicio con moraleja del proceso de diseño, instrucciones: Hacer parejas <ol style="list-style-type: none"> 1. En silencio imaginar 3 preguntas que le gustaría hacer a esta persona 2. Anotarlas 3. Imaginar las respuestas y escribirlas 4. Validar las respuestas con la otra persona 	Facilitador/a líder
8:45	0:15	Concepto	Construcción del hilo conductor, ¿Cómo desde un enfoque centrado en las personas puede con su liderazgo influenciar en el proceso de actual? Elementos claves: Diseño centrado en las personas Valor público Gestión por resultados Liderazgo integral competencias	Facilitador/a líder
9:00	0:10	Check in	¿Preguntar Qué está vivo en este momento? Formato respuesta: Nombre y me siento Proyectar: Sentimientos	Facilitador/a líder
9:10	0:05	Acuerdos	Validar acuerdos base Como pedir silencio después de espacio Ejercer don de síntesis Responsabilidad compartida manejo tiempos/ Votos de confianza Dar espacio a través de preguntas abiertas, a que se propongan:	Facilitador/a líder
9:15	0:20	Café		

Hora	Duración	Eje	Descripción	Quién
9:35	0:05	El reto	Invitación de la fase Objetivos Resultado esperado	Facilitador/a líder
9:40	0:05		Desarrollo de la Herramienta 1 El Reto	T.Individual
9:45	0:10	Descubrir	Invitación de la fase Objetivos Resultado esperado	Facilitador/a líder
9:55	0:05		Experiencia, moraleja asociada a la fase	Experto/a.
10:00	0:05		Explicación de la Herramienta 2 y 3.	Facilitador/a líder
10:05	0:15		Desarrollo de la Herramienta 2 La persona o usuario	Trabajo Individual
10:20	0:15		Co creación : Compartir experiencias	T. en parejas
10:35	0:15		Reflexión: ¿Qué más podemos aprender? Experiencias del grupo y tips	Comunidad
10:50	0:05	Pausa Activa		
10:55	0:10	Definir	Invitación de la fase Objetivos Resultado esperado	Facilitador/a líder
11:05	0:05		Experiencia, moraleja asociada a la fase	Experto/a.
11:10	0:05		Explicación de la Herramienta 4	Facilitador/a líder
11:15	0:15		Desarrollo de la Herramienta 4 Desafío Innovación	Trabajo Individual
11:30	0:15		Co creación : Compartir experiencias	T. en parejas
11:45	0:15		Reflexión: ¿Qué más podemos aprender? Experiencias del grupo y tips	Comunidad
12:00	0:15		Tiempo disponible en caso de retrasos	
12:15	1:00	Almuerzo		
13:15	0:05	Pausa Activa		
13:20	0:10	Desarrollar	Invitación de la fase Objetivos Resultado esperado	Facilitador/a líder
13:30	0:05		Experiencia, moraleja asociada a la fase	Experto/a.
13:35	0:05		Explicación de la Herramienta 5	Facilitador/a
13:40	0:07		Desarrollo de la Herramienta 5 Insumos para la ideación	Trabajo Individual

Hora	Duración	Eje	Descripción	Quién
13:47	0:05	Desarrollar	Ejercicios de pensamiento lateral	Facilitador/a
13:52	0:15		Desarrollo de la Herramienta 6 Preguntas Generadoras	T. en parejas
14:07	0:05		Desarrollo de la Herramienta 7 La Propuesta	T. Individual
14:12	0:15		Reflexión: ¿Qué más podemos aprender? Experiencias del grupo y tips	Comunidad
14:27	0:20	Café		
14:47	0:05	Pausa Activa		
14:52	0:10	Entregar	Invitación de la fase Objetivos Resultado esperado	Facilitador/a líder
15:02	0:05		Experiencia, moraleja asociada a la fase	Experto/a.
15:07	0:05		Explicación de la herramienta 8	Facilitador/a
15:12	0:15		Desarrollo de la Herramienta 8 Plan de experimentación	Trabajo Individual
15:27	0:15		Co creación : Compartir experiencias	T. en parejas
15:42	0:05		Explicación de la herramienta 9 Hallazgos de validación	
15:47	0:15		Reflexión: ¿Qué más podemos aprender? Experiencias del grupo y tips	Comunidad
16:02	0:03	Plan personal	Reflexión del día	Facilitador/a
16:05	0:03		Desarrollo de " Mi plan de formación"	T.Individual
16:08	0:03		Co creación : Compartir experiencias	T. en parejas
16:11	0:10	Check Out		Comunidad
16:21	0:05	Reflexiones finales		Comunidad

Como se denota en la agenda, para complementar la puesta en marcha del Módulo III se definen 10 herramientas de trabajo que formarán la bitácora de co-creación. En la Tabla 15 se describe el propósito de cada una de ellas, la razón de su relevancia y, además, un consejo que puede potenciar el éxito en la aplicación futura de cada una. Además, en la sección de anexos, como parte del manual de co-creación es posible visualizar cada una de las herramientas (Ver anexo 10).

Tabla 15 Guía para la puesta en práctica de las Herramientas

Herramienta	Propósito	Porque	Tip
Herramienta 1 El Reto	Establecer un desafío a partir del cual desarrollar el proceso de formación.	Nombrar una única problemática permite enfocar la conversación.	<p>En este punto es clave seleccionar un proyecto que además de relevante, ofrezca apertura para la generación de nuevas ideas y propuesta.</p> <p>Si ya hay una hoja de ruta o si el tema no es prioridad para la institución, es preferible seleccionar otro tema.</p>
Herramienta 2 La persona o usuario	Empatizar con las personas, o usuario para quién está dirigido el proyecto.	La base de un proceso de diseño es la empatía, conectar con las necesidades, experiencia y expectativas de la persona define el norte para la solución del reto.	<p>Una forma, sencilla y rápida, de identificar si la herramienta se está completando correctamente es la redacción.</p> <p>En algunos casos, a pesar de que la herramienta busca que quien diseña se ponga “en los zapatos del otro”, al responder las preguntas, sobre todo la que trata de expectativas, la redacción demuestra que hay una solución preconcebida a la que, desde ya, el/ la diseñador/a apunta.</p>
Herramienta 3 Validación del problema	Diferenciar entre el reto a resolver, sus causas y sus síntomas.	Una estrategia para validar que hay comprensión en torno al problema u oportunidad, es clasificar la información.	Un gran proceso de diseño inicia por una alta claridad de la problemática o reto a resolver. A veces se espera que los procesos de diseño se centren en la generación de ideas, la práctica nos dice que la clave está en recopilar y analizar suficiente información al inicio, como para identificar correctamente cuál es punto crítico a resolver.
Herramienta 4 Desafío Innovación	Convertir la problemática en un desafío de diseño.	Esta conversión genera: una apertura, por el simple hecho de convertirse en pregunta y enfoque, al definir a través de un verbo y un sujeto o persona, el reto a desarrollar.	Una pregunta inspiradora y enfocada, será un motor de energía para el proceso, es importante garantizar que la pregunta generadora tenga estas características antes de seguir con el proceso.

Herramienta	Propósito	Porque	Tip
Herramienta 5 Insumos para la ideación	Identificar características del contexto u otras industrias que podrían fortalecer el proceso de diseño de la solución.	Reconociendo lo que hay o habrá en la institución, en otras organizaciones del estado, o bien, en otras referencias que sean del agrado del diseñador/a, esta herramienta busca ampliar los horizontes de la mente, identificando por medio de una mirada más amplia qué elementos de diseño podrían sumar a la solución de la problemática.	En el eje 4: " otros referentes" puede ser cualquier cosa, ¡Cualquiera! Este es un momento para obtener inspiración y motivación, generalmente estas emociones vienen de situaciones, industrias, empresas, temáticas totalmente distintas a la que integra la problemática.
Herramienta 6 Preguntas Generadoras	Generar un volumen de ideas y propuestas. Dentro del proceso de diseño es clave contar con una etapa de ideación, en la que, por un momento allá apertura a generar ideas, más desde la cantidad que la calidad.	Esta herramienta busca cuestionar, desde múltiples perspectivas las ideas que hasta ahora hayan emergido a fin de generar más propuestas. Este no es el momento de juzgar si es posible, conveniente o pertinente, es hora de centrarse en cantidad sobre calidad.	Si la herramienta resulta confusa, una vez completada la columna de la izquierda y para rellenar la de la derecha. Sume el prefijo ¿Cómo se podría? al verbo, que se enumera en negrita en la columna central. Ejemplo ¿Cómo se podría + Invertir + la idea escrita en la columna izquierda? La respuesta que surja de esta pregunta es lo que se anota en la columna de la derecha.

Herramienta	Propósito	Porque	Tip
Herramienta 7 La Propuesta	Definir una solución para ser experimentada.	En este punto, se cuenta con muchas ideas de cómo resolver el desafío, este lienzo busca ser un hito en el proceso y desde las 4 preguntas claves, definir cuál es la propuesta que se cree ideal para resolver la pregunta definida en la herramienta 4.	Los procesos de diseño centrados en la persona proponen seleccionar las ideas a desarrollar desde una matriz tridimensional que contemple, en igual medida, qué tan: deseable, factible, viable es una propuesta y que, a partir de la discusión en torno a estos ejes, emane una propuesta que se encuentre en el punto de equilibrio. Antes de responder las 4 preguntas, resulta conveniente conversar las ideas hasta ahora expuestas a partir de esta lógica.
Herramienta 8 Plan de experimentación	Validar que la propuesta soluciona el desafío antes de darla como un hecho.	Con un plan de experimentación se buscan 2 objetivos: probar a pequeña escala y rápido las ideas, y al mismo tiempo, reconocer que la opinión del usuario o persona para la que se diseña es clave para el proceso.	Las hipótesis se parecen a piezas de domino, al igual que en cuando se hace una fila de dominó y la última tiene la capacidad de botar todas, en una propuesta suelen haber hipótesis que, de ser falsas o inválidas, se traerán la solución abajo. Estas son la prioridad a experimentar.
Herramienta 9 Hallazgos de validación	Abrir la conversación y nutrir la co-creación.	Prioritariamente con la persona beneficiaria del reto, más de igual manera, abrirla a: aliados, partes interesadas, actores críticos o tomadores de decisión, exponer la propuesta y tener presente al menos 4 ejes desde donde clasificar los comentarios que surjan, es una manera de multiplicar el valor de la propuesta.	Esta herramienta no se complementa durante la formación, por tanto, es clave que a la hora de exponerse se genere un llamado a la acción y la motivación suficiente para que se desarrolle. La realimentación es una de las mejores fuentes de ideación.

Herramienta	Propósito	Porque	Tip
Mi plan de formación	Cada participante desarrolla su plan de formación.	De acuerdo con la revisión documental del capítulo uno, el éxito en un plan de formación de competencias tiene 3 características es: único, cambiante y auto motivado. Entonces no es posible definir una receta genérica que le funcione a todas las personas, pues, aunque las competencias están definidas a través de comportamientos generales, son sujetos de variable de acuerdo con la personalidad y el contexto. Por tanto, la intención con este paso es invitar a la auto reflexión y que cada participante genere un plan.	Una vez redactado el plan, resulta relevante validar que sea iterativo e incremental. Incremental en cuanto con cada actividad o accionable propuesto sea observable y medible, la generación de valor; e iterativo, en cuanto proponga ciclos, o fases, de manera que pueda evolucionar.

b) Evaluación

Para evaluar esta 3era iteración, se desarrolló un plan piloto que cumplió con las siguientes características:

- Requirió un ajuste a nivel de fechas pues en un primer intento no obtuvo la convocatoria esperada.
- Fue posible gracias a un proceso de logística y seguimiento de más de 12 semanas con los y las posibles participantes.
- Exigió una serie de esfuerzos en cuanto a: diseño, sistematización, construcción y preparación de materiales gráficos, web y audiovisuales.
- Su ejecución contó con la participación de 37 personas, esta generación se

denominó Colonia 1.

- Todas estas personas pertenecen a niveles directivos, en su mayoría de acuerdo con la nomenclatura de RSC están en el cargo de gerentes.
- Contó con la representación de 10 instituciones, específicamente: Contraloría General de la República, Dirección General de Servicio Civil, Instituto Mixto de Ayuda Social, Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ministerio de Educación Pública, Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Ministerio de Seguridad Pública y Registro Nacional.
- Se desarrolló el jueves 20 de junio en un horario de 8:30 am a 4:30 pm en el Salón El Cafetal del Gran Hotel Costa Rica.
- El liderazgo de la facilitación estuvo a cargo de la estudiante: Ana Javier Quintero Montero.
- Se contó con la participación de dos expertos invitados distribuidos en bloques, por la mañana David Bullón Patton, como referente de estos procesos a nivel del sector público y por la tarde Sergio Narváez, como referente de estos procesos a nivel del sector empresarial.
- Se invirtió un aproximado de ₡250,000.00 colones, distribuidos en: ₡100,000.00 colones en impresiones, ₡40,000.00 en materiales de oficina para el desarrollo del taller y manual de co-creación, ₡60,000.00 en alimentos para los espacios de café y ₡50,000.00 en servicios de fotografía. El uso del espacio se gestionó a través de colaboración, sin un costo de alquiler, a cambio de incentivar el uso del restaurante del hotel en el espacio del almuerzo.

Este plan permitió, experimentar:

- La estructura definida en el proceso de diseño.
- La propuesta de impulsar el diseño centrado en las personas como capacidad colectiva entre los Altos Directivos del RSC, y así lograr la misión que los atañe: la generación de valor público.
- El doble diamante y sus etapas como metodología de trabajo.
- El vínculo entre las fases del doble diamante y los comportamientos característicos de cada competencia.
- El valor y la novedad de las metodologías de co-creación en procesos formativos.
- La agenda y la distribución de tiempos.

- Las 10 herramientas para la implementación anteriormente descritas:
 - Viaje el proceso
 - Invitación
 - Resumen ejecutivo
 - Preguntas Formulario Inscripción
 - Formulario Línea Base
 - Formulario Evaluación
 - Guión - Manual para el facilitador
 - Perfil facilitador
 - Bitácora co-creación
 - Bibliografía

c) Aprender

Al finalizar el plan piloto, se les envió a los y las 37 participantes un formulario de evaluación (ver anexo #6) y 29 personas la completaron, a continuación, se presentan una serie de conclusiones en función de los resultados, para conocer el detalle puede ver el anexo 7.

- La calificación promedio del Taller fue de 9,1.
- Las razones en su mayoría responden al valor añadido siendo una temática pertinente, desarrollada con herramientas útiles y desde un proceso organizado. Dentro de las oportunidades de mejora resalta la posibilidad de contar con más tiempo.
- A nivel general, los aspectos logísticos: fecha, el horario, la comida, el sonido, se consideran como aceptables y sobresale únicamente como extraordinario la selección del lugar.
- Respecto a los elementos prácticos, como: el Formulario de inscripción, la Evaluación Línea base de competencias, la agenda del día y el Manual de herramientas, tuvieron una calificación aceptable, y por su parte: el Manejo de agenda y tiempos, la metodología de co-creación, los facilitadores invitados (David Bullón y Sergio Narváez) y la facilitación General (Ana Javier), en promedio obtuvieron una calificación de extraordinaria.
- Respecto a la pregunta generadora: ¿Cómo desde un enfoque centrado en las

personas puede con su liderazgo influenciar en el proceso de diseño actual? La mayoría de las respuestas (16) giraron en torno a la idea de priorizar la voz del usuario y de manera secundaria (5) propusieron desarrollar proceso de colaboración. Con estos datos se valida la propuesta de valor de Estimergia, en cuanto busca vincular el liderazgo integral hacia un enfoque de diseño centrado en las personas.

- Considerando los objetivos de la formación establecidos en el programa modular, se les preguntó su nivel de satisfacción con cada uno de ellos y en su mayoría la respuesta fue “muy satisfechos”.
- Respecto al nivel conocimiento respecto a cada una de las meta competencias, la mayoría de las personas considera que aumento.
- Evaluando el alcance de Estimergia, a nivel general las ideas para multiplicar el impacto giran en torno a la réplica del proceso (18 respuestas) variando en el enfoque. Algunos proponen desarrollarlo a nivel institucional.
- Por otra parte, ante la pregunta abierta en torno cómo podríamos mantener contacto y construir una red entre servidores públicos centrados en el diseño de las personas, la mayoría de las respuestas (22) giraron en torno a la generación de mecánicas y espacios de seguimientos, tanto virtuales (a través del correo electrónico, redes sociales y medios institucionales) así como espacios físicos de encuentro.
- Finalmente, respecto a próximas ediciones, la mayor parte de los y las participantes están de acuerdo con apoyar la convocatoria y facilitar que otros puedan asistir e incluso. En menor medida, mas igualmente relevante, 5 personas están muy de acuerdo co- facilitar un taller.

En resumen, como lecciones aprendidas de la puesta en marcha, emergen:

1. Es necesario generar una convocatoria al menos 8 semanas antes. Pues se tuvo que cancelar el primer esfuerzo de pilotaje y dar un mes de tiempo para la divulgación.
2. En esta transición, otro elemento que se modificó fue la duración de la formación, en un inicio de había planteado dividir la formación en 2 espacios de 4 horas, posterior al lanzamiento, el público alcanzado comentó que prefería un día intensivo.

3. Una estrategia para garantizar el *quórum* es invitación directa a niveles directivos, que, por diversos procesos, son reconocidos dentro de la institucionalidad o el ecosistema como perfiles sobresalientes.
4. Una de la hipótesis del proceso de selección era si fuese preferible restringir el acceso a una persona por institución o permitir que participará un volumen de colaboradores de una misma organización. En esta línea, se aprovechó el prototipo para evaluar ambos escenarios y la conclusión es que, considerando: la riqueza de gestión de redes, el valor que estos cargos le dan a esta gestión de redes, la proliferación del conocimiento como capacidad instalada en el gobierno central, la diversidad de proyectos, es preferible restringir la convocatoria y priorizar la diversidad de instituciones.
5. Si bien, de acuerdo con la nomenclatura del sistema del Régimen del Servicio Civil, los niveles directivos se dividen a) Alta Dirección y b) Jefaturas a de nivel medio y por tanto ambos podría ser partícipes de Estimergia, resulta evidente con la puesta en marcha, que, analizando el nivel de responsabilidad, la capacidad de toma de decisiones y la gestión de proyectos, es preferible centrar los esfuerzos de formación hacia la Alta Dirección.
6. El uso de un proyecto como base para el desarrollo de las herramientas es una fortaleza, además de ser conveniente en términos didácticos, suma en la motivación de los y las participantes y, sobre todo, siendo pertinente y contemporáneo al taller, la aplicación de las herramientas directamente potencializa el impacto en el corto plazo.
7. El Manual de co-creación, sumado al punto anterior, resultó ser un elemento de gran valor para los y las participantes en cuanto facilita la puesta en práctica de lo aprendido inmediatamente y ofrece técnicas aplicables a otros contextos y proyectos. Como oportunidad de evolución, se podría proponer completar el manual de forma digital.
8. Finalmente, un tema que podría pasarse por alto y resulta crítico en el manejo de los tiempos, es la gestión logística que involucra los espacios de café.

Capítulo 3 Propuesta de sostenibilidad

Objetivo 3 Establecer un plan que permita al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) liderar la replicabilidad del Módulo: “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” en los ministerios e instituciones cubiertos por el Régimen del Servicio Civil.

Para definir un plan que permita al CECADES desarrollar el Módulo III, se desarrollaron 2 ejes complementarios. Por una parte, una serie de materiales que habilitan la implementación y, a una escala general, un proceso dividido en etapas que permite la replicabilidad y a la vez honra el proceso de iteración a partir del cual surgió el diseño plasmado en este informe.

3.1 Material para la implementación

La caja de herramientas para el desarrollo del módulo cuenta con 10 elementos. En la tabla 15 se recopila el propósito de cada una de ellas. Para conocer el detalle de cada uno de estos materiales, puede dirigirse a los anexos del 1 al 9.

Tabla 16 Intención de cada uno de los materiales de implementación

¿Qué?	¿Para qué?
1 Viaje el proceso	Guiar a quien facilite el proceso en próximas ediciones.
	Visualizar la relación que existe entre las acciones de planeación y la relación con los usuarios, como parte de una mentalidad de diseño centrada en las personas.
2 Invitación	Incitar la curiosidad a través del concepto (Estimergia) y la gráfica no convencional.
	En una imagen, explicar y dar claridad, generando deseos de participación.
3 Resumen ejecutivo	En un único documento, responder las 10 preguntas claves de la formación.
	Alinear expectativas.
4 Formulario No 1 Inscripción	Tener (e ir nutriendo) una base de datos de los participantes, detallando: nombre, correo, cargo e institución.
	Es el filtro de participación, con la información recopilada se debe: 1. Validar rango o cargo 2. Evaluar el proyecto propuesto y definir si aplica para el proceso A fin de seleccionar o no a la persona para su participación.
	Garantizar la diversidad de instituciones.

	¿Qué?	¿Para qué?
5	Formulario No 2 Línea Base	<p>Tener (e ir nutriendo) una base de datos, respecto a las competencias claves seleccionadas que permita, en el momento establecer un comparativo y en el futuro, medir impacto</p> <p>Moldear, como parte de una gestión por resultados, una cultura de evaluación ex ante, durante y ex post.</p>
6	Formulario No 3 Evaluación	<p>ción la generación de valor en torno a 3 ejes claves: experiencia, ades de escalamiento.</p> <p>Recopilar insumo para el proceso de evaluación y ajuste de próximas ediciones.</p> <p>Moldear, como parte de una gestión por resultados, una cultura de evaluación ex ante, durante y ex post.</p>
7	Guión Manual para el facilitador	<p>Guiar a futuros facilitadores y facilitadoras.</p> <p>Estandarizar la propuesta de valor (Contenidos y conceptos) independientemente del facilitador o facilitadora.</p>
8	Medición Perfil facilitador	<p>Garantizar la generación de valor en la formación, reconociendo el impacto que tiene el / la facilitador/a.</p> <p>Identificar brechas para establecer estrategias de apoyo (Por ejemplo: co-facilitación, o facilitación compartida).</p>
9	Bitácora co creación	<p>Acompañar y guiar de manera individual el proceso de aprendizaje.</p> <p>Potenciar el proceso de aprendizaje a través de herramientas que permitan practicar en tiempo real lo aprendido.</p> <p>Empoderar a los y las participantes para que utilicen las herramientas y conceptos aprendidos fuera de la capacitación.</p> <p>Generar un plan de formación individual.</p>
10	Bibliografía	<p>Reforzar contenidos (conceptos, herramientas, autores).</p> <p>Brindar ejemplos.</p> <p>Incitar el auto aprendizaje.</p>

3.2 Plan de escalamiento

Para establecer una ruta, se tomó en cuenta:

- La meta establecida al inicio del proceso (10% de la población total).
- Las capacidades instaladas del CECADES para replicar el módulo, considerando personal disponible para la formación y seguimiento.
- Los aprendizajes acumulados a lo largo del desarrollo de la práctica.
- La metodología de co-creación a partir de la cual se organiza la formación planteada para el módulo III.
 - La metodología del curso basada en proyectos, y la propuesta de cambiar su enfoque hacia uno centrado en las personas como estrategia para la obtención de valor.
 - Las sugerencias expresadas en el eje de escalamiento del formulario evaluación, aplicado a los y las participantes de la primera Edición de Estimergia.

Y se genera una ruta de trabajo dividida en ciclos de 10 meses y en 3 fases:

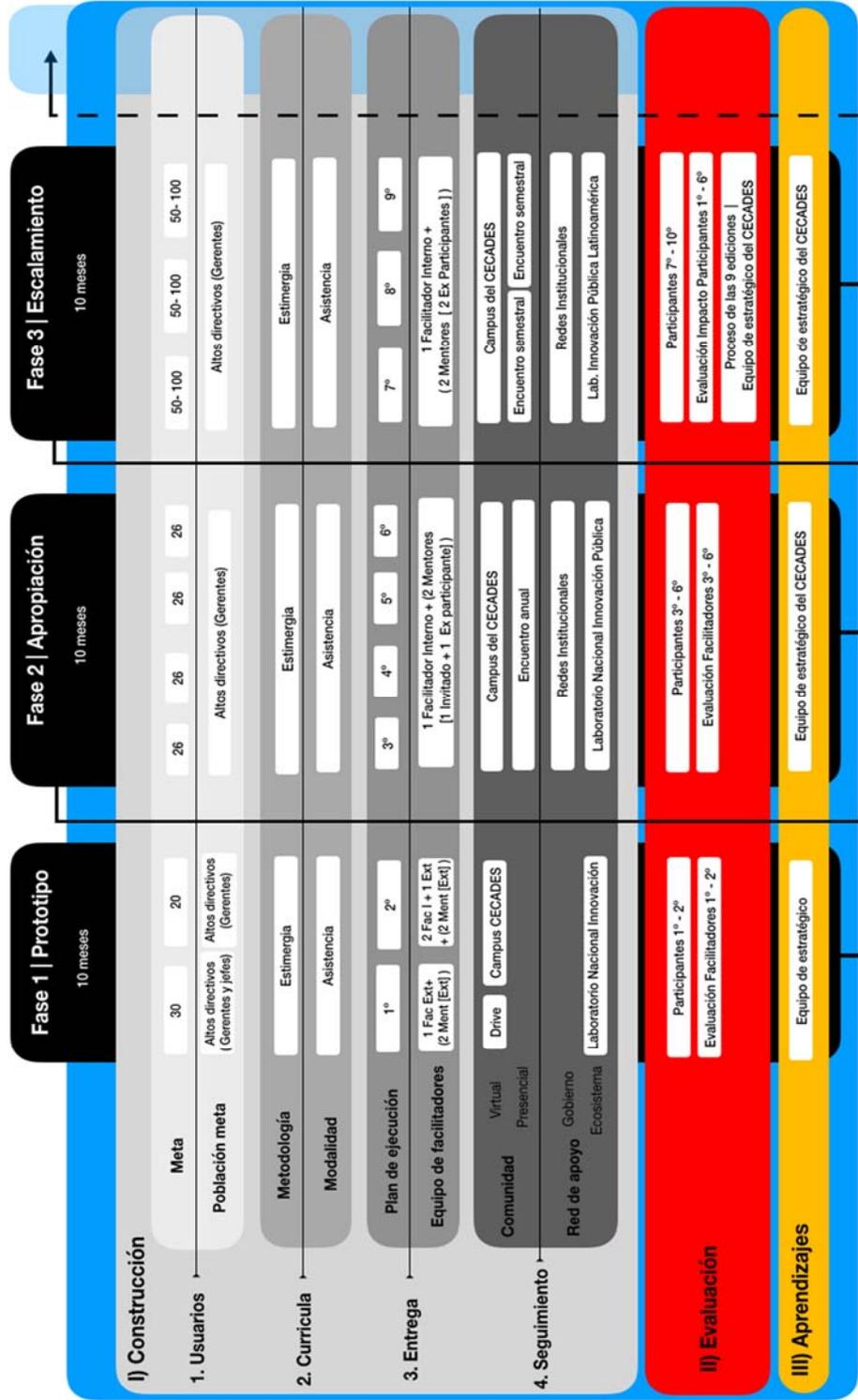
- Fase 1: Prototipo
- Fase 2: Apropiación
- Fase 3: Escalamiento

incluyendo en cada una y según lo planteado en la metodología de *Lean Startup*, un ciclo en función de 3 acciones: construir, evaluar y aprender, que potencie la generación de valor. De igual manera, para garantizar crecimiento incremental, se plantea una escala en crecimiento de valor que se organiza en función de 8 hitos o ejes dentro de la etapa de construir:

1. Meta
2. Población meta
3. Metodología
4. Modalidad
5. Plan de ejecución
6. Equipo de facilitadores
7. Comunidad
8. Red de apoyo

Este esquema conceptual dio origen al plan expuesto en la Ilustración 5 (Ver Imagen 5).

Ilustración 5 Plan de escalamiento



A continuación, se expone con mayor detalle las propuestas de cada fase.

Fase 1 Prototipo

Su objetivo era el desarrollar y validar con una muestra significativa, la estructura planteada para el módulo III. Como se muestra en la Tabla 17, esta fase involucra la ejecución de la 1era y 2da edición, la intención de su separación era desarrollar un proceso formativo que genere capacidades instaladas, por tanto, en la 1era edición 2 representantes del CECADES participaron como parte de los beneficiarios y la expectativa es que uno de ellos, junto a otro/a ex participante de la 1era edición replique el módulo con la compañía de la estudiante como personal de apoyo.

A continuación, se enlistan las características de esta fase (Ver tabla 17).

Tabla 17 Estructura Fase 1 Prototipo

Elementos		Fase 1 Prototipo	
Meta		30	20
Población meta		Altos directivos (Gerentes y jefes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)
Metodología		Estimergia	Estimergia
Modalidad		Asistencia	Asistencia
Plan de ejecución (Ediciones)		1º	2º
Equipo de facilitadores		1 Facilitador Externo + (2 Mentores [Externos])	2 Facilitadores Internos + 1 Facilitador Externo como observador + (2 Mentores [Externos])
Comunidad	Virtual	Drive	Comunidad enlazada en el campus del CECADES
	Presencial	(No aplica por el momento)	
Red de apoyo	Gobierno	(No aplica por el momento)	
	Ecosistema	Equipo del Laboratorio Nacional Innovación Pública	Equipo del Laboratorio Nacional Innovación Pública

Fase 2 Apropriación

Posteriormente, en una segunda fase se plantea como objetivo la apropiación del proceso por parte de la institución. Si bien en el proceso de diseño, el CECADES ha tenido un rol protagónico, no será sino hasta que se replique sin la estudiante, que se podrá medir su sostenibilidad. Esta fase integra 4 ediciones y como novedad, propone al menos un encuentro anual entre quienes participen en las ediciones 3º, 4º, 5º, 6º, así como quienes hayan sido parte de la edición 1º y 2º.

Tabla 18 Estructura Fase 2 Apropriación

Elementos		Fase 2 Apropriación			
Meta		26	26	26	26
Población meta		Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)
Metodología		Estimergia	Estimergia	Estimergia	Estimergia
Modalidad		Asistencia	Asistencia	Asistencia	Asistencia
Plan de ejecución (Ediciones)		3º	4º	5º	6º
Equipo de facilitadores		1 Facilitador Interno + (2 Mentores [1 Invitado + 1 Ex participante])			
Comunidad	Virtual	Comunidad enlazada en el campus del CECADES y alimentada por comunicados periódicos a través de una lista de difusión de correo electrónico			
	Presencial	1 encuentro anual			
Red de apoyo	Gobierno	Redes Institucionales del Gobierno Central			
	Ecosistema	Laboratorio Nacional Innovación Pública Laboratorio Innovación Pública, UCR, etc.			

Fase 3 Escalamiento

Con la intención de prototipar otro formato, además del ya ejecutado en las fases anteriores con grupos de máximo 30 personas, en esta etapa se propone variar la meta a entre 50 - 100 personas y aprovechar que para este punto habrá - aproximadamente- 150 personas formadas, para ejecutar 2-3 talleres masivos donde pueda haber ex participantes como co-facilitadores, de manera que, si se generan, por ejemplo: 10 mesas de trabajo, con 5 parejas cada una, haya un co-facilitador en cada mesa.

Este crecimiento también involucraría un crecimiento en la cantidad de encuentros físicos para la comunidad. Este y otros cambios se evidencian en la Tabla 19 (Ver tabla 19).

Tabla 19 Estructura Fase 3 Escalamiento

Elementos		Fase 3 Escalamiento		
Meta		50-100	50-100	50-100
Población meta		Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)	Altos directivos (Exclusivamente Gerentes)
Metodología		Estimergia	Estimergia	Estimergia
Modalidad		Asistencia	Asistencia	Asistencia
Plan de ejecución (Ediciones)		7º	8º	9º
Equipo de facilitadores		1 Facilitador Interno + (2 Mentores [2 Ex Participantes])		
Comunidad	Virtual	Comunidad enlazada en el campus del CECADES y alimentada por comunicados periódicos a través de una lista de difusión de correo electrónico		
	Presencial	2 encuentros semestrales		
Red de apoyo	Gobierno	Redes Institucionales más allá del Gobierno Central		
	Ecosistema	Laboratorios de Innovación Pública nacionales e internacionales, sobre todo a nivel de Latinoamérica		

¿Cuál sería la 4ta fase?

Con este plan se cumpliría el objetivo de impactar al 10% de los altos directivos (incluso es posible que se sobrepase el número, pues de realizarse 3 eventos de 100 personas, al final se contaría con 450 personas formadas), mas restaría un alto porcentaje de directivos por formarse.

Consciente de esta realidad, la propuesta es que una vez ejecutados estas 8-9 ediciones, se haga una pausa, se evalúe el proceso desarrollado hasta el momento y en función de los aprendizajes se defina una nueva hoja de ruta. Para el desarrollo de esta fase, se proponen preguntas como:

- ¿Cuál formato de formación será el pertinente para esta nueva etapa? ¿Grupos de 30 personas o eventos masivos de entre 50-100 personas?
- ¿Cómo aprovechar y potenciar la comunidad que hasta ahora ha sido construida?
- ¿Cómo priorizar los esfuerzos? Buscar cobertura, sensibilizando al 100% o profundidad, retomando el trabajo con el primer 10% para que interioricen las destrezas, generen resultados y sean ellos mismos quienes se encarguen del resto del escalamiento de manera más orgánica.
- Teniendo esta experiencia ¿Se podría pensar en esquemas virtuales 100%?
- Finalmente, reconociendo que las prioridades en los primeros años serán los puestos de gerencia, analizar ¿Cuáles ajustes son pertinentes para desarrollar el proceso de Estimergia con rangos menores?, considerando incluso la posibilidad de gestionar proyectos en conjunto, etc.

Conclusiones

Observando el proceso desarrollado y expuesto en la presente memoria, tanto la contraparte representante del CECADES como la estudiante, concluyen que el propósito de la práctica dirigida se cumplió satisfactoriamente.

Para ahondar en él por qué, es pertinente recordar el desafío que dio origen a esta práctica: ¿Cómo podría el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) aprovechar el material generado hasta el momento y desarrollar una estrategia de trabajo que permita en los próximos 2 años ejecutar el Módulo “Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados” con al menos un 10% de los Altos Directivos del Régimen del Servicio Civil? y recopilar a manera de resumen, los elementos claves que permitieron superar este reto.

Seguidamente se enumeran los pasos que conformaron los hitos claves:

1. Definir una persona líder o responsable del proyecto dentro de la organización, en este caso fue Mauricio Rojas Alfaro.
2. Sistematizar la información hasta ahora generada, contrarrestar la misma con esfuerzos similares a nivel internacional y desarrollar un proceso de co-creación con las partes interesadas para crear una estructura de capacitación replicable.
3. Con esta estructura diseñar una propuesta, la cual como resultado del capítulo 2, se llama: Estimergia, un proceso formativo en la modalidad de asistencia (taller presencial de 7 horas) que cambia el enfoque, y así ¡hace la diferencia! Impulsando, según la información recapitulada en el tema de competencias claves para el liderazgo integral para una gestión por resultados:
 - a. Logro evaluando la experiencia, incorporando ciclos de medición enfocados hacia los resultados.
 - b. Colaboración a partir de la confianza, generando espacios de co-creación que permiten a los participantes conectar y conocerse.
 - c. Valor a través del enfoque, posicionando a la persona en el centro del diseño como estrategia para la generación de valor público
4. Con esta base, ejecutar un plan piloto que valide la propuesta y defina criterios para establecer un plan de escalamiento.
5. Además, con este proceso, formar al menos 1 facilitador/a del equipo del CECADES que tenga la capacidad de facilitar el proceso mediante el cual se logre la meta.
6. Recopilar todos los materiales, herramientas e información utilizada para el

desarrollo de este piloto en un único espacio.

7. Establecer, antes de definir un plan, ejes claves de un plan de escalamiento, de manera que el crecimiento sea paulatino y organizado.
8. Sistematizar los ejes claves de escalamiento, el tiempo establecido (3 fases de 10 meses cada una) y la meta (el 10%), en un plan de escalamiento y validar la propuesta con la contraparte responsable de la escalabilidad.

De igual manera, el desarrollo de esta práctica dirigida permitió comprobar cómo:

- Con alianzas público - academia, es posible generar progreso en necesidad del país siempre cuando exista una apertura para la colaboración y un compromiso de ambas partes por el resultado.
- Una de las características del perfil de egresado de la carrera de Administración Pública es la capacidad de emprender proyectos de innovación en lo público para lograr resultados que contribuyan al bienestar general.
- El proceso de transformación hacia una Nueva Gestión Pública, que centra los resultados en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ya inició en Costa Rica y está vivo porque sus servidores lo están sintiendo y requieren de acompañamiento para hacerlo.

Finalmente, se recopilan una serie de interrogantes para futuros esfuerzos:

- A partir del estado de la cuestión validado en el plan piloto por los niveles directivos ¿Qué acciones podrían dinamizar la transición de sistemas de gobernanza basados en transacciones (De políticas, a procesos, a servicios, a la experiencia del ciudadano) a relacionales (De la experiencia del ciudadano, a servicios, a procesos, a políticas)? y en esta línea, ¿Qué rol podría tener el liderazgo de los niveles directivos?
- Reconociendo que esta es la primera vez que se desarrolla en el CECADES un proceso formativo basado en la co-creación como metodología de trabajo ¿Qué otros ejes o necesidades comparten los y las altos/as directivos del Régimen del Servicio Civil que podrían subsanarse a través de talleres como el desarrollado en

Estimergia?

- Abriendo la posibilidad a espacios de aprendizaje abiertos o no formales ¿Qué otras estrategias podrían darse para potenciar la gestión de cambio que experimenta hoy en día la función pública?
- Pensando en una estrategia para visualizar validez ¿Cómo recopilar los esfuerzos que ya se han probado y desarrollado en la gestión pública costarricense que demuestran el valor de un diseño centrado en las personas o bien, la aplicación de los principios de innovación en el sector público?
- Considerando que al final de esta administración, un 75% de los altos directivos podrían optar por pensionarse, ¿De qué manera se podría sistematizar y escalar el conocimiento generado por estas personas?

Recomendaciones

Al Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) perteneciente a la DGSC

A nivel general

1. Mantener la apertura, la confianza y el apoyo que demostraron durante el proceso para continuar habilitando alianzas colaborativas, y demostrando que es posible avanzar cuando se miran los retos desde un enfoque abierto y colaborativo.
2. Incentivar el desarrollo de espacios de aprendizaje no formales: espacios abiertos de lecciones aprendidas, exposición de casos, comunidad de aprendizaje. Si bien la labor formativa es clave, esfuerzos en la región han visto provechoso el gestionar espacios de encuentro donde los y las Altos directivos /as aprenden entre pares.
3. Para impulsar este enfoque de diseño centrado en las personas, acercarse a espacios como: el Laboratorio de Innovación Pública de la Universidad de Costa Rica (Innovap-UCR) para potenciar la generación de conocimiento e impacto a través de alianzas; el proceso de conformación del Laboratorio Nacional de Innovación Pública para apoyar en la necesidad de espacios de articulación para estos fines y explorar maneras de sumar esfuerzos para sostener la comunidad; y en un escala internacional, a los Laboratorios ya existentes que podrían, a partir de acuerdos de colaboración, poner a disposición del CECADES material para procesos formativos.

Respecto a Estimergia

1. Priorizar, como actividad crítica, el seguimiento a quienes han participado del proceso, esto además de las razones esperables, responde a una necesidad identificada durante el proceso de entrevistas de: motivación, apoyo y mantenerse actualizados entre los y las Altos directivos/as.
2. Enfocar la convocatoria para las próximas ediciones en la Alta Dirección: profesionales del Estrato gerencial, a saber: Gerentes de Servicio Civil 1, 2, 3 y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo.
3. Hacer una pausa en el proceso una vez realizadas y analizadas las 9 ediciones para en función de lo aprendido, definir la estrategia para los años venideros tomando en cuenta las diferencias que presenta la población meta.
4. Resguardar la diversidad entre los participantes como una variable determinante. Después de la 1era edición varias instituciones manifestaron el interés de desarrollar procesos específicos para su institución. Ante esto es relevante recordar que la diversidad, la gestión de redes y la oportunidad de generar lazos donde en la actualidad no hay, son objetivos indirectos del proceso. De manera que si una institución tiene interés y fondos para el desarrollo de un taller, se condicione a redes interinstitucionales y se valide *ex ante* la posibilidad de vincular a otras personas.

A la Escuela de Administración Pública EAP - UCR

1. Impulsar acciones que en el corto y mediano plazo generen resultados que contribuyan a dinamizar esfuerzos en el ámbito público, a pesar de la situación económica que enfrenta en la actualidad Costa Rica. Siendo los Trabajos Finales de Graduación una posibilidad para generar avances y potenciar el rol de las Universidades.
2. Incentivar conexiones entre los y las egresados de la carrera y estudiantes con interés de desarrollar Trabajos Finales de Graduación, esta sinergia facilita el proceso y potencializa el vínculo.
3. Fortalecer dentro de la currícula el diseño centrado en las personas como medio para obtener valor público. Dentro de las evaluaciones del plan piloto surgió por parte de los y las participantes el potencial de alcance que tiene la academia para modificar el enfoque formativo entre los y las futuros /as funcionarios/as públicos.

A estudiantes de la Escuela de Administración Pública EAP - UCR próximos a desarrollar su trabajo final de graduación.

1. Analizar el realizar prácticas dirigidas como una manera de entender las dinámicas de la administración pública desde la práctica y aplicar el conocimiento.
2. Considerar al usuario o beneficiario final. Un trabajo final de graduación genera valor al producir conocimiento y demostrar las capacidades desarrollados durante la carrera y aun así, resulta relevante sobre todo en la modalidad de Práctica Dirigida, agregar valor tanto a los y las beneficiarios/ as, como a la contraparte.
3. Moldear enfoques colaborativos. Los retos sistémicos que enfrenta hoy en día la sociedad y por consiguiente Costa Rica, requieren de procesos colaborativos para su solución. En este sentido, los y las estudiantes como elementos externos pueden desollar un rol articulador, que, de acuerdo con la presente práctica dirigida, genera resultados positivos más allá del proceso mismo.

Anexos

Anexo 1 Viaje del proceso | Colonia 1

¿Quién?	Antes	Durante	Después
<p>Escucha de Estímulo a través de comunicaciones del CECADES, o del ecosistema</p> <p>¿Qué hace el usuario?</p>	<p>Recibe 1er Correo electrónico: Convocatoria, y:</p> <p>Lee Resumen ejecutivo</p> <p>Completa el Formulario 1 Inscripción</p> <p>Es atendido para evacuar dudas y contestar preguntas</p>	<p>Es participe de su formación a través de un taller colaborativo</p> <p>Genera nuevas relaciones</p> <p>Detecta si estaría interesado / a en ser facilitador/a</p>	<p>Recibe 5to Correo electrónico: Agradecimiento</p> <p>Tiene acceso al Material visto en la formación</p> <p>Completa el Formulario 3 Evaluación</p> <p>Pone en práctica lo aprendido</p> <p>Comparte experiencia con comunidad a través de su participación en encuentros físicos y virtuales</p> <p>Es parte del equipo en una próxima edición</p>
<p>¿Qué hace el facilitador?</p> <p>C E C A D E S</p>	<p>Envía paquete de información</p> <p>Da seguimiento a la inscripción para verificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil (Rango) 2. Proyecto 3. Diversidad de las instituciones 4. Cupos disponibles 	<p>Facilita la experiencia de aprendizaje</p> <p>Coordina con el lugar aspectos de seguridad y comida</p> <p>Identifica potenciales facilitadores/as y/o mentores para próximas ediciones</p>	<p>Envía paquete de información</p> <p>Recopila material, lo organiza en una carpeta y lo comparte con la comunidad</p> <p>Garantiza que todos los y las participantes tengan acceso.</p> <p>Comparte información y conocimientos relevantes</p> <p>Garantiza que los y las participantes estén activos /as en la comunidad</p> <p>Organiza actividades de seguimiento según el plan</p>
<p>¿Qué hace el apoyo?</p>	<p>Envía paquete de información</p> <p>Da seguimiento a la inscripción para verificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil (Rango) 2. Proyecto 3. Diversidad de las instituciones 4. Cupos disponibles 	<p>Entrega los certificados de participación</p>	<p>Analiza los resultados de la evaluación para próximas versiones.</p>
<p>¿Cuándo?</p>	<p>Semana 1</p>	<p>Semana 2</p>	<p>Semana 3</p>
	<p>Semana 4</p>	<p>Semana 5</p>	<p>Semana 6</p>
	<p>Semana 7</p>	<p>Semana 8</p>	<p>Semana 9</p>
	<p>Semana 10 -></p>		

Anexo 2 Invitación | Colonia 1

ESTIMERGIA
El enfoque, ¡hace la diferencia!

¿Qué?
Es un proceso formativo que cambia el enfoque, y así ¡hace la diferencia!

Impulsando:
Logro evaluando la experiencia
Colaboración a partir de la confianza
Valor a través del enfoque

Busca:

1. **Agilizar** la gestión por resultados.
2. **Posicionar** a la persona en el centro del diseño.
3. **Moldear** liderazgo colaborativo.

¡Se buscan!
Personas para la 1era Generación que:

1. Sean servidores públicos.
2. Pertenecan a un nivel directivo.
3. Ejecuten proyectos.
4. Demuestren deseos de superación.
5. Tengan compromiso para sumar.

1era Generación en números:
20 Instituciones
20 Personas
1 Fecha
8 Horas

¿Cuándo?
Jueves 20 de junio
8:30 am 4:30 pm
Sala El Cafetal del Gran Hotel Costa Rica

*Incluye certificado de participación de la Dirección General del Servicio Civil.

Inscripción:
<http://bit.ly/Estimergia>

Anexo 3 Resumen Ejecutivo | Colonia 1

ESTIMERGIA

Resumen ejecutivo

Si lee en su celular le recomendamos la posición horizontal

¿Por qué?

Estimergia nace como una 1era versión del "Módulo 3: Competencias claves del liderazgo efectivo para la Gestión por resultados", como parte del Programa Modular de la DGSC que busca fortalecer la efectividad, la calidad de los servicios y la transparencia al propiciar una visión integral del liderazgo y la dirección pública.

¿Para qué?

1. Agilizar la gestión por resultados.
2. Posicionar a la persona en el centro del diseño.
3. Moldear liderazgo colaborativo.

Entonces, ¿Qué es Estimergia?

Es un proceso formativo que cambia el enfoque, y así hace la diferencia!

¿Cómo?

Impulsando durante el proceso:
Logro evaluando la experiencia
Colaboración a partir de la confianza
Valor a través del enfoque

¿Para quiénes?

- Servidores públicos.
- Pertenecientes a un nivel directivo *
- Ejecutan proyectos.
- Tienen compromiso para sumar.
- Demuestran deseos de superación.

*De acuerdo con la nomenclatura del sistema del Regimen del Servicio Civil, los niveles directivos se dividen en: a) Alta Dirección: profesionales del Estrato gerencial, a saber: Gerentes de Servicio Civil 1, 2, 3 y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo y b) Jefaturas a de nivel medio: profesionales del Estrato Profesional, a saber: Profesional Bachiller Jefe 1, Profesional Jefe de Servicio Civil 1, 2 y 3, y puestos de las clases institucionales de nivel homólogo.

¿Cuáles son los contenidos?

El taller se basa en el fortalecimiento del PENSAMIENTO CREATIVO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, FLEXIBILIDAD y COOPERACIÓN competencias según la OCDE necesarias para un servicio público ágil.

¿Cuál va ser la metodología de enseñanza?

La formación se basa en metodologías ágiles, con especial énfasis en el Doble Diamante o diseño centrado en las personas y el aprendizaje basado en proyectos.

¿Incluye certificado?

Sí, incluye certificado de participación emitido por el CECADES de la Dirección General del Servicio Civil.

¿Cuál es la ruta?

- 1 Formulario previo vía web
- 1 Sesión presencial de 7 horas

¿Fecha, hora y lugar?

Jueves 20 de junio
8:30 am 4:30 pm
Sala El Cafetal del Gran Hotel Costa Rica

¿Quién facilita el proceso?

Ana Javier Quintero Montero
Gestora de Innovación
in: AnaJavierQuintero
+ info: anajavierq@gmail.com

Inscríbese:
<http://bit.ly/Estimergia>

Anexo 4 Preguntas Formulario 1 | Inscripción | Colonia 1

Preguntas
1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿En cuál Institución/Ministerio trabaja?
3. ¿Cuál es su correo electrónico?
4. Específicamente, según la nomenclatura del Régimen ¿Cuál es su puesto?
5. Se le viene a la mente algún proyecto ¿Podría contarnos cuál (haciendo énfasis en que se pretende lograr) y por qué pensó en él?
6. ¿En qué nivel de desarrollo se encuentra este proyecto?
7. Para usted, ¿colaboración es?
8. En la escala del 1 al 5 ¿En qué nivel de confirmación está?
Preguntas, dudas o propuestas

Anexo 5 Preguntas 2 | Línea Base Competencias| Colonia 1

Nombre completo
1. Pensando en la competencia Gestión del cambio ¿En qué nivel diría que se encuentra?
2. Podría compartir la situación o razón por la que se calificó de esta manera
3. A continuación se exponen conductas esperables en la práctica del desempeño cotidiano de esta competencia, indique para cada una con qué frecuencia la desarrolla.
Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.
Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.
Incide de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.
Programa cronogramas, métodos, actividades y metas de instalación plena de los cambios anunciados.
Abre oportunidades de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.
Evalúa con jefes y colaboradores los informes de avance y nuevos resultados.
1. Pensando en la competencia Construcción de Redes ¿En qué nivel diría que se encuentra?

2. Podría compartir la situación o razón por la que se calificó de esta manera
3. A continuación se exponen conductas esperables en la práctica del desempeño cotidiano de esta competencia, indique para cada una con qué frecuencia la desarrolla.
Identifica, selecciona e interviene en redes y foros activos con objetivos de interés para las funciones propias o de su área funcional.
Crea foros, redes de vinculación en su área de trabajo para compartir novedades, dudas, o actualizar prácticas, considerando que la red no tiene jerarquía ni centro.
Comparte con superiores y colaboradores los aprendizajes que circulan en la red y las experiencias comparadas útiles para la organización.
Aporta casos y problematizaciones en los foros y redes para estimular análisis comparativos, con otras organizaciones y profesionales.
Amplía el uso de la red interna para la toma de decisiones instantáneas en casos rutinarios que sean consultados por los colaboradores.
Estimula redes, foros u otros formatos útiles para la interacción entre sus pares abiertos a la discusión de temas y objetivos compartidos.
1. Pensando en la competencia Innovación ¿En qué nivel diría que se encuentra?
2. Podría compartir la situación o razón por la que se calificó de esta manera
3. A continuación se exponen conductas esperables en la práctica del desempeño cotidiano de esta competencia, indique para cada una con qué frecuencia la desarrolla.
Autogestiona información continua sobre innovaciones en los servicios del área funcional que dirige, que llevan a cabo otras administraciones públicas.
Reflexiona con los colaboradores con orientación a capitalizar la tecnología disponible y adquirible para innovaciones en el área.
Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales.
Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.
Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública.
Mantiene intercambio electrónico con centros profesionales, académicos, de investigación, así como la suscripción a boletines electrónicos especializados, para asegurar la integración del personal del área a redes amplias de conocimiento.
1. Pensando en la competencia Visión estratégica ¿En qué nivel diría que se encuentra?
2. Podría compartir la situación o razón por la que se calificó de esta manera
3. A continuación se exponen conductas esperables en la práctica del desempeño cotidiano de esta competencia, indique para cada una con qué frecuencia la desarrolla.
Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios.
Planifica alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución del plan de gestión anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos.

Se vincula con los actores (proveedores, organizaciones de usuarios, sindicatos, etc.) con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias.

Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos.

Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Comunica de manera clara y contundente el objetivo o la meta; logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.

Anexo 6 Preguntas Formulario 3 | Evaluación| Colonia 1

Su nombre es:
1. A nivel general ¿Qué calificación le daría al Taller?
2. ¿Por qué le dio esta calificación?
Experiencia
3. Según su experiencia ¿Cómo calificaría los siguientes elementos logísticos?
[Fecha (jueves 20 de junio)]
[Horario (8:30 am a 4:30 pm)]
[Lugar (SJ, Gran Hotel CR)]
[Disposición de las mesas]
[Comida (Cafés)]
[Sonido]
4. Según su experiencia ¿Cómo calificaría los siguientes elementos prácticos?
[Formulario de inscripción (1er correo)]
[Evaluación Línea base de competencias (2do correo)]
[Agenda del día]
[Manejo de agenda y tiempos]
[Metodología de co-creación (Trabajo en parejas)]
[Bitácora de co-creación]
[Facilitadores invitados (David Bullón y Sergio Narváez)]
[Facilitación General (Ana Javier)]
Contenido
5. ¿Cómo desde un enfoque centrado en las personas puede con su liderazgo influenciar en el proceso de diseño actual?
6. A continuación se enlistan los objetivos de la formación ¿En qué medida se siente satisfecho/a

con cada uno de ellos?
[Desarrollar habilidades gerenciales a partir de las tendencias actuales de la gerencia pública y un enfoque integrador de las responsabilidades directivas en el contexto sociopolítico de la Administración Pública.]
[Incrementar el desarrollo de las competencias gerenciales, mediante el abordaje de elementos modernos de liderazgo y motivación que faciliten la labor directiva en concordancia con las variables de la cultura organizacional y la orientación hacia la gestión por resultados.]
[Fortalecer el desarrollo de habilidades y la aplicación de herramientas dirigidas al mejoramiento de la comunicación a lo interno de la organización.]
[Desarrollar actitudes y habilidades creativas que favorezcan la comunicación, la negociación y la solución de conflictos con actores internos y externos a la organización.]
[Incrementar el desarrollo de conocimientos y habilidades comunicativas que faciliten la interacción interindividual y social a lo interno y externo de la organización.]
[Facilitar el uso de herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo al proceso de gestión y la toma de decisiones en el marco de la institucionalidad pública.]
7. Retomando las 4 Meta competencias ¿En qué medida considera que se encuentra su conocimiento respecto a cada una de ellas después de la formación?
[Gestión del cambio]
[Construcción de Redes]
[Innovación]
[Visión estratégica]
Escalamiento
8. ¿Cómo podríamos multiplicar el alcance de Estimergia? ¿De qué manera podríamos ampliar su impacto?
9. Considerando que la Colonia 1(o 1era generación) está compuesta por 36 personas de 11 instituciones ¿Cómo podríamos mantener contacto y construir una red entre servidores públicos centrados en el diseño de las personas?
10. Finalmente, pensando en una próxima edición ¿En qué medida estaría dispuesto/a?
[Colaborar identificando posibles participantes]
[Facilitar que otras personas asistan a un taller]
[Co facilitar un taller]
¿Preguntas, dudas, comentarios, sugerencias?

Anexo 7 Respuestas | Formulario 3 | Evaluación Colonia 1

1. A nivel general ¿Qué calificación le daría al Taller?	9,1 en Promedio
--	-----------------

Respecto a la experiencia

	Según su experiencia ¿Cómo calificaría los siguientes elementos logísticos?			
	Escala			
	Inaceptable	Podría mejorar	Aceptable	Extraordinario
Fecha (Jueves 20 de junio)]	0	0	19	10
Horario (8:30 am a 4:30 pm)	0	3	15	11
Lugar (SJ, Gran Hotel CR)	0	1	11	17
Disposición de las mesas	0	3	22	4
Comida (Cafés)	0	4	16	9
Sonido	0	1	17	11

	Según su experiencia ¿Cómo calificaría los siguientes elementos prácticos?			
	Escala			
	Inaceptable	Podría mejorar	Aceptable	Extraordinario
Formulario de inscripción (1er correo)	0	1	17	11
Evaluación Línea base de competencias (2do correo)	0	3	17	9
Agenda del día	0	3	14	12
Manejo de agenda y tiempos	0	2	12	15
Metodología de co-creación (Trabajo en parejas)	0	1	13	15
Manual de herramientas	0	3	17	9
Facilitadores invitados (David Bullón y Sergio Narváez)	0	2	12	15
Facilitación General (Ana Javier)	0	0	5	24

Respecto al Contenido:

	¿En qué medida considera que se encuentra su conocimiento respecto a cada una de ellas después de la formación?		
	Escala		
	Disminuye	Se mantiene	Aumentó
Gestión del cambio	0	10	19
Construcción de Redes	0	8	21
Innovación	0	3	26
Visión estratégica	0	9	20

	¿En qué medida se siente satisfecho/a con cada uno de ellos?				
	Escala				
	No satisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Muy satisfecho	Extremadamente satisfecho
Desarrollar habilidades gerenciales a partir de las tendencias actuales de la gerencia pública y un enfoque integrador de las responsabilidades directivas en el contexto sociopolítico de la Administración Pública.	0	0	3	23	3
Incrementar el desarrollo de las competencias gerenciales, mediante el abordaje de elementos modernos de liderazgo y motivación que faciliten la labor directiva en concordancia con las variables de la cultura organizacional y la orientación hacia la gestión por resultados.	0	0	6	16	7

Fortalecer el desarrollo de habilidades y la aplicación de herramientas dirigidas al mejoramiento de la comunicación a lo interno de la organización.	0	0	6	17	6
Desarrollar actitudes y habilidades creativas que favorezcan la comunicación, la negociación y la solución de conflictos con actores internos y externos a la organización.	0	1	6	14	8
Incrementar el desarrollo de conocimientos y habilidades comunicativas que faciliten la interacción interindividual y social a lo interno y externo de la organización.	0	0	8	16	5
Facilitar el uso de herramientas tecnológicas que sirvan de apoyo al proceso de gestión y la toma de decisiones en el marco de la institucionalidad pública.	0	0	7	16	6

Respecto a escalamiento:

	¿En qué medida estaría dispuesto/a a ?				
	Escala				
	No aplica	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Colaborar identificando posibles participantes	1		9	16	12
Facilitar que otras personas asistan a un taller	2			16	11
Co facilitar un taller	2	1		12	5

Anexo 8 Guión |Manual Facilitador |Colonia 1



El manual del facilitador, ofrece información respecto al:

Tiempo aproximado:

minutos

Ajustes:

Información, datos o elementos variables según cada edición que requieren modificación.

Guión:

Intención de cada diapositiva

TIP:

Recomendación por parte de la estudiante a partir de la experiencia de diseño

TIP (Interno):

Recomendación por parte de la estudiante hacia la persona que va asumir el rol de facilitador/a

Bibliografía de apoyo:

Sugerencia de información relevante para el tema expuesto



Tiempo aproximado:

45 minutos

La experiencia del aprendizaje sucede en el 360, si bien cuenta con: materiales, un guión y facilitación, el espacio -lugar es un actor relevante.

En este sentido, el/ la facilitador/a antes de iniciar debe:

- 1) Garantizar que el espacio este limpio y armónico para un taller de 8 horas.
- 2) Validar que haya un espacio para cada persona.
- 3) Corroborar la disposición de las mesas y sillas para que cada participante puede ver la presentación.
- 4) Ordenar el material necesario para el desarrollo del taller: manuales, pizarra de acuerdos y check in/out/.
- 5) Conectar y probar el sistema de video.
- 6) Conectar y probar el sistema de sonido.
- 7) Conocer y presentarse con los o las encargadas del espacio.
- 8) Garantizar coordinación con quien este a cargo de los tiempos de comida.
- 9) Reconocer el protocolo de emergencia del lugar.
- 10) Velar porque la temperatura del lugar genere un sentido de confort.



Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

Antes de iniciar, haga una pausa, conecte con el corazón, reconozca que esta vivo en usted y tomase un tiempo para transicionar hacia un rol de facilitación. Una vez que este conectada/o, recuerde cuál fue la razón o motivo por el cuál accedió a facilitar este taller, qué le emociona, qué mensaje le interesa compartir, pregúntese cómo su rol puede sumar a la experiencia de aprendizaje.



Tiempo aproximado:

30 minutos (Tiempo en el que la gente se registra)

Ajustes:

Visualice cuáles instituciones están presentes en esta edición y, como un método para ir rompiendo el hielo, incite a la conversación nombrándolas en la presentación.

Guión:

Mientras el total de las personas se acerca al taller, procure generar un ambiente de confianza y curiosidad entre las personas. Esto lo puede hacer iniciando la conversación, con una actitud cálida y receptiva. Importante reconocer que usted o usted y su co facilitador/a serán el ejemplo de vivencia del taller, reconocer este poder y privilegio, le permite moldear el compartimiento que anhela.



Tiempo aproximado:

5 minutos

Ajustes:

Actualizar los marcos según los y las facilitadores. Para esto es necesario recopilar fotografías tamaño pasaporte de cada facilitador /a y una pequeña bio.

Guión:

Presentese y de espacio a que cada facilitador comente cómo espera aportar a la experiencia de aprendizaje del día.

Si los facilitadores van a rotar durante el día, asegúrese de ser claro en qué tiempos va estar cada uno para que la salida y entrada de ellos/ ellas no sea incomprendida.



Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

3.1 Con esta filmina inicia el taller, presentese, explique su nombre, perfil y porque esta facilitando el taller (en caso de estar acompañado/a, ambos inician por aquí).

3.2 Haga la pregunta: ¿Quiénes buscaron qué es Estimergia?

3.3 Permita que al menos 3 personas comenten.



Tiempo aproximado:

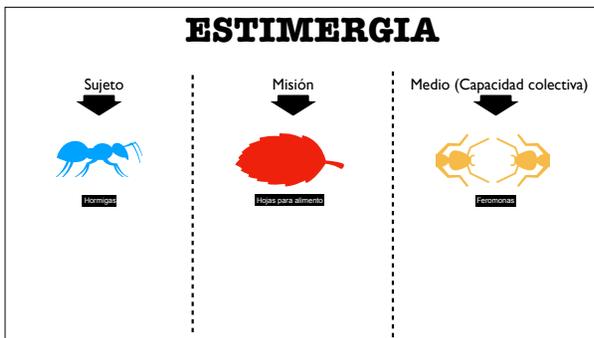
5 minutos

Guión:

Seguidamente, genere una introducción entorno a TED Talks y su rama de videos educativos, y proyecte el video sobre Estimergia: <https://ed.ted.com/lessons/inside-the-ant-colony-deborah-m-gordon>

TIP:

A veces dependiendo del internet del lugar el video puede fallar, ante eso: 1) procure tener el video en su escritorio, 2) compruebe antes del taller que funciona el audio y video.



Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

En función del video, explique el concepto de Estimergia.

En una primera etapa, visualice que hay 3 elementos: sujetos -> hormigas, una misión -> hojas para alimento y un medio -> las feromonas. En este último, haga un hincapié en que es una capacidad colectiva, que tienen todas las hormigas y que por eso es un medio.

TIP:

El storytelling es un elemento clave en la memoria, la idea de utilizar este concepto es que sea algo que los y las participantes puedan contar. Por esta razón procure generar un momento de reflexión en este punto. Una estrategia para hacerlo puede ser conectar alrededor de: la ceguera de las hormigas, la cantidad de veces que hemos visto el camino de hormigas, etc. Cualquier detalle curioso que haya emergido y pueda ser un ancla para recordar y reforzar el proceso.



Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

Ahora en función de cada elemento, exponga como esto se traslada al proceso que están por vivir al visualizarse como: los sujetos -> ahora son ellos como LIDERES INTEGRALES, la misión -> GENERAR VALOR PUBLICO y el medio, o capacidad para lograrlo -> el DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS.

Seguidamente explique que el propósito de Estimergia es agilizar la gestión por resultados, a partir de un posicionamiento a la persona en el centro del diseño, y que pretender hacerlo moldeando liderazgo colaborativo.

TIP(interno):

Para generar conexión y contribuir a sestejar un ambiente de confianza, puede comentar:

A) Cómo fue su experiencia como participante

B) En qué medida desde su rol, esta capacidad colectiva es algo relevante para el contexto actual de la gestión pública.

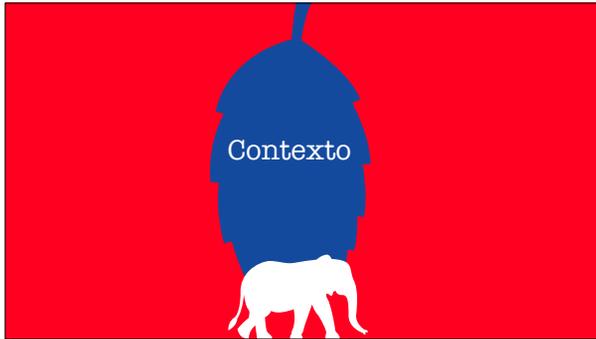


Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

En la diapositiva anterior se expuso el para qué del proceso, en este momento y partiendo de reconocer en el taller que esta información se envió previamente, enfoquese en mencionar de donde surge esta iniciativa, siendo Estimergia una versión del Módulo 3: "Competencias claves del liderazgo efectivo para la Gestión por resultados" el cuál busca propiciar una visión integral del liderazgo y la dirección pública enmarcado dentro del Programa Modular que busca fortalecer la efectividad, la calidad de los servicios y la transparencia (Información de la hoja azul de la filmina).



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

Es momento de transicionar y iniciar el proceso formativo, hasta ahora se podría decir que fue el trailer.

Pregunte a las personas si están listas y de una manera autentica y vivida, comente que es hora de iniciar.

Para esto, el primer punto es conocer el escenario, cuál es el contexto del taller.

TIP (Interno):

Cada vez que hay una transición entre temas hay una diapositiva de este tipo (Fondo rojo con elefante blanco). Aproveche estos espacios para respirar, tomar consciencia de sus emociones, su lenguaje corporal y su energía con el grupo.



Tiempo aproximado:

3 minutos

Ajustes:

-Si hay: un facilitador/a que pertenezca al Laboratorio Nacional Publica (LNIP), o una institución presente que este/ haya desarrollado proyectos con el LNIP visualizarlo.

-En cuánto exista el Laboratorio Nacional Publica (LNIP), actualizar la filmina.

Guión:

Los laboratorios han surgido en el mundo como mecanismos para promover la innovación en el sector público, además de resultados positivos y nuevos mecanismos, este proceso ha desarrollado un número de documentación...

Bibliografía de apoyo:

<file:///Users/ana/Downloads/Innovando-para-una-mejor-gesti%C3%B3n-La-contribuci%C3%B3n-de-los-laboratorios-de-innovaci%C3%B3n-p%C3%BAblica.pdf>

Laboratorio de Gobierno



Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

... en este caso, las herramientas del taller surgen del Laboratorio de Gobierno de Chile, específicamente del documento ¿Cómo podemos desarrollar un proyecto de innovación colaborativo en seguridad pública?

Invite a los y las participantes a descargar el documento y mencione que será parte del kit que se enviara al final del proceso.

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf

Preguntas

Respuestas

Validación



Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

Este ejercicio busca generar una moraleja respecto al proceso de diseño actual, las instrucciones son:

Invitar a las personas a hacer parejas, una vez que esto suceda pedir que:

1. En silencio imaginen 3 preguntas que le gustaría hacer a esta persona
2. Anótelas
3. Imagine las respuestas y escribirlas
4. Valide las respuestas con la otra persona

Bibliografía de apoyo:

Si desea conocer mas sobre este tema, puede leer este link

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>

¿Cómo es el proceso de **diseño** actual?

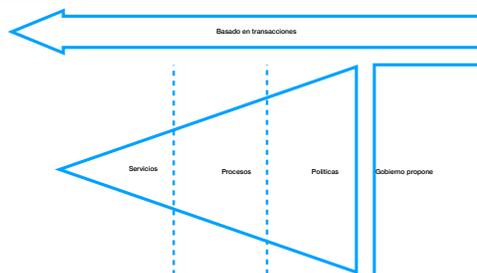


Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

Una vez realizado el ejercicio, de espacio a que las personas respondan esta pregunta y compartan su experiencia con el ejercicio anterior.



Fuente: Nesta , 2017 en: https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf

Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

A manera de transición, presente la siguiente gráfica y enlace las conclusiones del ejercicio anterior con lo planteado en color azul.

Bibliografía de apoyo:

La explicación completa se encuentra en este link:

https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf

¿Cuál podría ser otra visión para el proceso de diseño actual?

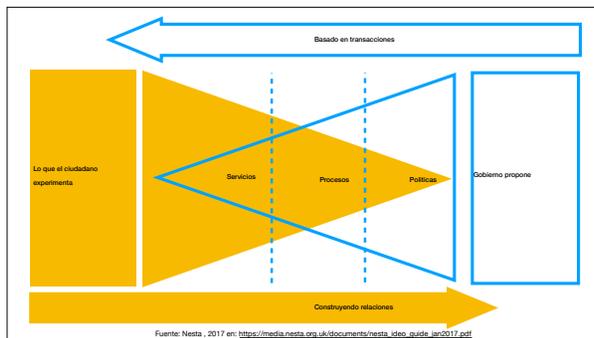


Tiempo aproximado:

1 minutos

Guión:

Haga la pregunta y transicione a la siguiente diapositiva.



Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

Una vez explicado el gráfico en color azul, proceda a demostrar cómo se podría ver un cambio de dirección, que sobre todo parta de la experiencia del ciudadano.

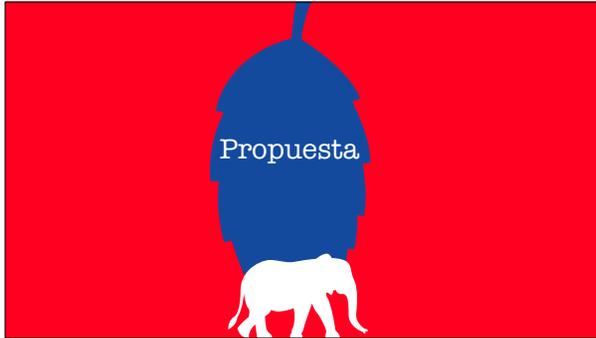
TIP:

Esta filmína tiene 2 objetivos: por una parte visualizar el cambio de paradigma que a nivel de propósito busca Estimergeria, y por otra parte, a través de un caso de Nesta (Fundación para la innovación del Reino Unido) demostrar que esta necesidad de traicionar de procesos transnacionales a relacionales, es un movimiento global.

Bibliografía de apoyo:

La explicación completa se encuentra en este link:

https://media.nesta.org.uk/documents/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf



Tiempo aproximado:

1 minuto

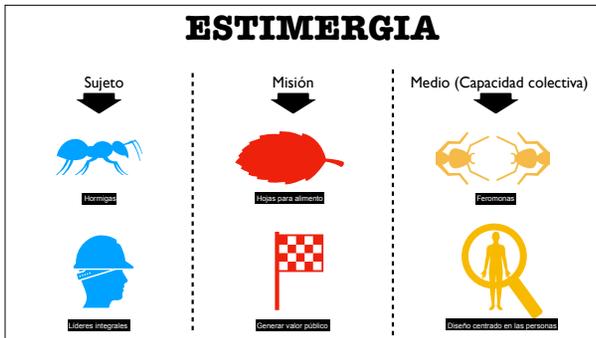
Guión:

A continuación se van a desarrollar los 3 conceptos teóricos básicos sobre los que se enmarca la formación.

Aproveche para recordar que es una propuesta conceptual, mas no es excluyente de otras visiones.

TIP (Interno):

Cada vez que hay una transición entre temas hay una diapositiva de este tipo (Fondo rojo con elefante blanco). Aproveche estos espacios para respirar, tomar consciencia de sus emociones, su lenguaje corporal y su energía con el grupo.



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

A manera de recordatorio, visualice el vinculo entre los elementos de Estimergia y los 3 conceptos claves.

1. Diseño centrado en las personas



Medio (Capacidad colectiva)

Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

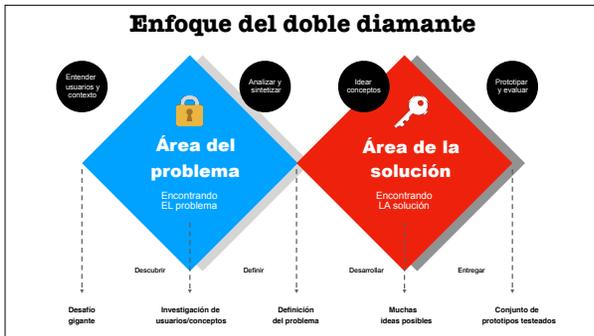
Retomando la analogía, recuerde al grupo que el primer elemento es el medio y en este caso, la propuesta de Estimergia es que el medio, o capacidad colectiva a desarrollar sea el Diseño Centro en las personas, justificado en la opinión de Mideplan (2016) de que: "la gestión por resultados constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos". (p.3) Comentar además que diseño centrado en el usuario es una mentalidad que: "transforma la manera de entender procesos de innovación a través de cambiar el foco desde la oferta (la organización gubernamental) a uno centrado en la demanda (los ciudadanos). Este cambio de enfoque significa que los procesos de innovación se inician a partir de poner la atención en los problemas de los usuarios, clientes y grupos de interés, para luego proponer soluciones y llevarlas a cabo" (Diseño Público, 2014)

Bibliografía de apoyo:

[https://www.hacienda.go.cr/docs/](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

[5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

Enfoque del doble diamante



Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

Expuesta la intención, ahora es momento de compartir el cómo o el proceso para lograr, para ello el taller plantea la estructura del Doble Diamante.

Explique la dinámica a partir del nombre, lo que el proceso busca es desarrollar 2 procesos de divergencia y convergencia, uno alrededor de la problemática y otro alrededor del problema, este proceso de apertura y cierre, se divide en 4 fases: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar.

Comparta que para obtener mas información, pueden también recurrir al documento del Laboratorio de Gobierno de Chile ¿Cómo podemos desarrollar un proyecto de innovación colaborativo en seguridad pública?

Ajustes:

-Si hay: un facilitador/a que pertenezca al Laboratorio Nacional Pública (LNIP), o una institución presente que este/ haya desarrollado proyectos con el LNIP puede pedir que comparta su experiencia con el proceso

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf

El Design Thinking, a veces traducido como Pensamiento de diseño, es crear que se puede hacer una diferencia y que se puede hacer un proceso proactivo con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo.

El Design Thinking te da confianza en tu capacidad creativa para transformar difíciles desafíos en oportunidades para el diseño.



Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

A partir de la frase expuesta en la filmina, y como una salvedad antes de iniciar el proceso, genere una reflexión en el grupo entorno a las creencias limitantes que deben dejarse ir antes de iniciar un proceso de este tipo.

Bibliografía de apoyo:

<https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators>



¡Atención!

Estas filminas son de uso exclusivo del facilitador o facilitadora, se incluyen dentro del guión con el único objetivo de ampliar el proceso de desarrollado que ha tenido el pensamiento de diseño y en especial, la metodología de Design Thinking, siendo este método fuente de inspiración del doble diamante.

Bibliografía de apoyo:

<https://designthinking.gal/la-verdadera-historia-del-design-thinking/>

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tatung-einstein-computer.png>

File:Tatung-einstein-computer.png



¡Atención!

Estas filminas son de uso exclusivo del facilitador o facilitadora, se incluyen dentro del guión con el único objetivo de ampliar el proceso de desarrollado que ha tenido el pensamiento de diseño y en especial, la metodología de Design Thinking, siendo este método fuente de inspiración del doble diamante.

Bibliografía de apoyo:

- <https://designthinking.gal/la-verdadera-historia-del-design-thinking/>
 - <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tatung-einstein-computer.png>
- File:Tatung-einstein-computer.png



Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

El diseño centrado en las personas, además de posicionar a la persona en el centro del proceso de diseño, potencia la diversidad, al mezclar personas de diversos estilos de pensamiento, experiencia y rol; genera soluciones que son disruptivas, puesto que se permite generar apertura en los procesos de ideación; aumenta el aprendizaje, impulsando la experimentación y la iteración por medio de prototipos, o ejercicios a pequeña escala y con esto, canaliza la generación de valor.

Ajustes:

Una vez que existan casos documentos al respecto, esta filmina podría incluir datos y resultados costarricenses que demuestren el potencial de valor.

¿Por qué?

“Para lograr cambios extraordinarios se requiere de acciones innovadoras y soluciones distintas a las planteadas en fórmulas pasadas”
(p.28)



Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

Ante un posible cuestionamiento en torno a la relevancia del tema, o por qué pensar en un cambio de paradigma, exponga esta frase y comente la necesidad expuesta por la Contraloría General de la República.

Bibliografía de apoyo:

Esta memoria ofrece un amplio panorama respecto a la situación de innovación, de ser posible procure leerlo antes de la formación

<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/publicaciones-cgr/memoria-anual/2017/memoria-anual-2017.pdf>

**¡Principios de
diseño centrado en las
personas!**



Tiempo aproximado:

1 minutos

Guión:

Establecido el panorama, es hora de ahondar en los principios que forman una cultura de diseño centrada en las personas.



La GpRD

... "constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas".

Fuente: MIDEPLAN, 2016 en: https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf

Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

Comente que de acuerdo con el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica, la Gestión para Resultados constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia los ciudadanos, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Mideplan, 2016, pág. 3).

Lo cual, se traduce a ...

Bibliografía de apoyo:

[https://www.hacienda.go.cr/docs/](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf



Valor público

"(...)la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático".

Fuente: MIDEPLAN, 2016 en: [https://www.hacienda.go.cr/docs/](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

Tiempo aproximado:

2 minutos

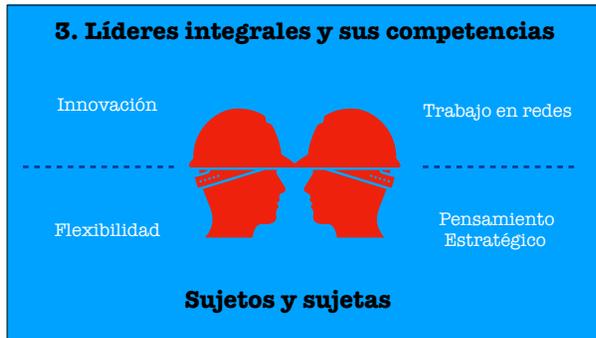
Guión:

¡La generación de valor público! En tanto el mismo documento proponer entender este concepto como“(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”. (p.15)

Bibliografía de apoyo:

[https://www.hacienda.go.cr/docs/](https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf)

5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf



Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

Finalmente, para ahondar en el tercer elemento de la analogía, explique de donde surgen las competencias claves a desarrollar entre ellos y ellas, los hasta ahora asumidos como sujetos líderes integrales. En este sentido, comparta que se tomo como referencia las futuras competencias necesarias para un servidor público ágil - innovador identificadas a partir de los países miembros de la OCDE.

Bibliografía de apoyo:

<https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

Expuestos los conceptos y la analogía base, es momento de sintetizar la ruta en una pregunta generadora, para ello exponga la siguiente pregunta ...

TIP (Interno):

Cada vez que hay una transición entre temas hay una diapositiva de este tipo (Fondo rojo con elefante blanco). Aproveche estos espacios para respirar, tomar consciencia de sus emociones, su lenguaje corporal y su energía con el grupo.

¿Cómo desde un enfoque centrado en las personas puede con su liderazgo influenciar en el proceso de **diseño** actual?



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

... lea la pregunta y valide con el grupo que emoción les genera.

TIP (Interno):

Procure prestar atención al lenguaje corporal más allá de las palabras.



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

Validado el reto, comparta con el grupo el cómo se va a desarrollar.

TIP (Interno):

Cada vez que hay una transición entre temas hay una diapositiva de este tipo (Fondo rojo con elefante blanco). Aproveche estos espacios para respirar, tomar consciencia de sus emociones, su lenguaje corporal y su energía con el grupo.

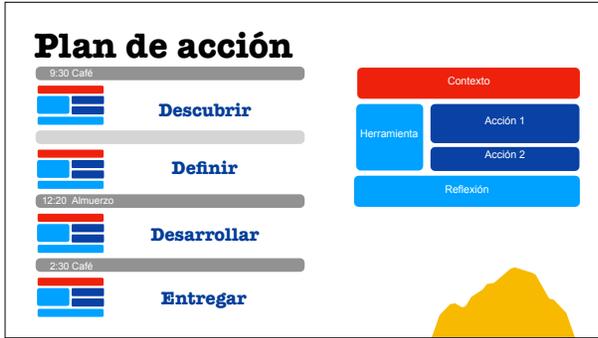


Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

En síntesis, la apuesta de este taller formativo es, a partir del proyecto con el que se inscribieron, practicas herramientas que permitan hacer realidad la analogía expuesta, tomando como referencia las fases del doble diamante



Tiempo aproximado:

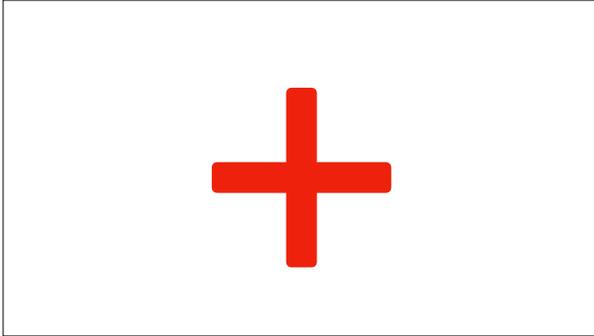
2 minutos

Guión:

Para concluir los aspectos logísticos, converse con el grupo la agenda propuesta para el taller. Esta consiste en una cápsula de 5 elementos (imagen del lado derecho) repetida en 4 ocasiones.

TIP (Interno):

Aproveche este espacio para validar las horas de comida.



Tiempo aproximado:

1 minutos

Guión:

Transitado todo lo esperable, pregunte al grupo si estarían dispuestos y dispuestas a, durante el proceso moldear un comportamiento de liderazgo colaborativo.

TIP (Interno):

La intención es generar curiosidad.



Tiempo aproximado:

2 minutos

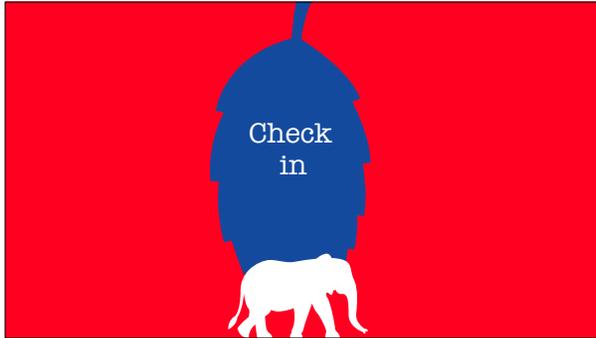
Guión:

Explique como el liderazgo colaborativo propone, a nivel general, trascender el paradigma de control sobre hacia uno de poder con, como el que demuestran las manadas,

Y, haciendo énfasis en el título del modulo, exponga porque se busca traer esta intención al taller de co creación que esta apunto de iniciar.

Bibliografía de apoyo:

Para obtener más información resumida respecto a este planteamiento, dirijase a <http://www.geo.coop/story/essentials-theory-u>

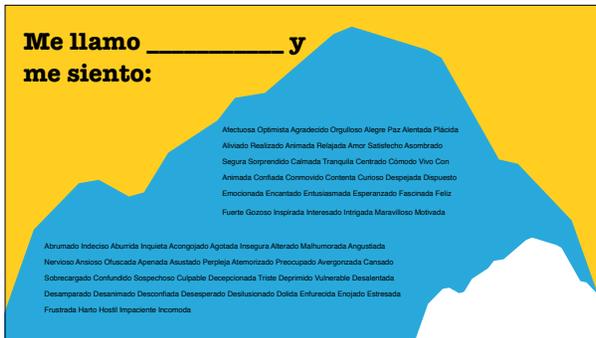


Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

Con el interés de empezar a potenciar la conexión, invite al grupo a un Check in, al igual que lo haríamos al ingresar a un hotel, un Check in busca traicionar en comunidad hacia un nuevo espacio.



Tiempo aproximado:

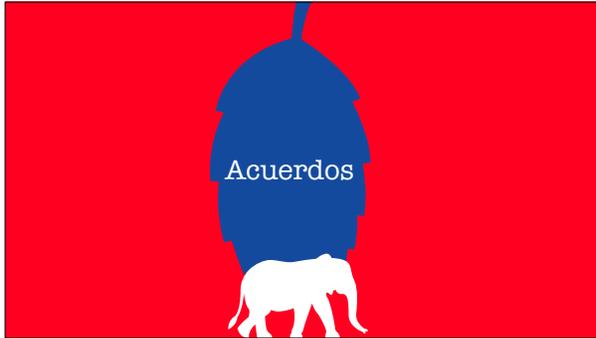
10 minutos

Guión:

Explique que la manera en la que se va suceder, es que cada persona se presenta , diciendo únicamente su nombre y suma en una palabra como se siente. Para esta segunda parte, invite a las personas a observar la lista descrita en la filimina.

Bibliografía de apoyo:

Para conocer más información entorno al lenguaje de sentimientos, puede buscar información sobre: Comunicación No Violenta, o bien contactar a Conversable <https://conversable.org/es/getcertified>



Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

Con el mismo interés de potenciar la conexión, la segunda invitación al grupo pretende definir acuerdos.



Tiempo aproximado:

10 minutos

Guión:

Para definir estos acuerdos, invite a las personas a utilizar el formato expuesto en la filmina, por ejemplo, alguien podría decir: “para garantizar atención, propongo poner hacer uso de los celulares fuera de la sala”

Bibliografía de apoyo:

Para conocer más información entorno al lenguaje de sentimientos, puede buscar información sobre: Comunicación No Violenta, o bien contactar a Conversable <https://conversable.org/es/getcertified>

TIP (Interno):

Resulta conveniente en este punto proponer acuerdos entorno a las necesidades que suelen ser claves para un proceso de formación, ejemplo: presencia, confianza, colaboración.

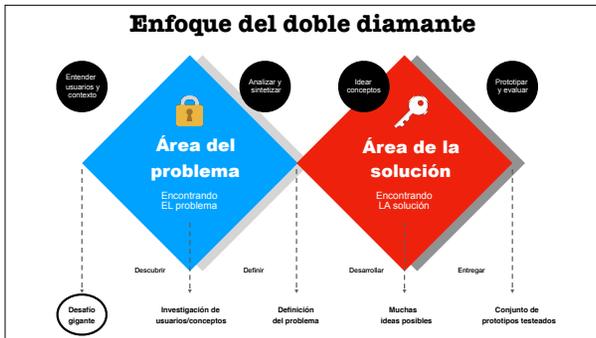


Tiempo aproximado:

15 minutos

TIP (Interno):

-Dependiendo de qué tan atinado o retrasado va el taller en función de la agenda, ajuste el tiempo establecido para comer.



Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Antes de iniciar el proceso del doble diamante, es necesario que cada persona cuente con un desafío ...

Objetivo:

- Definir una ruta
- Establecer un reto y la disposición a desarrollar un proceso distinto

Resultados esperados:

1. Reto o oportunidad para innovar.
2. Claridad en el equipo disponible para desarrollar el reto.

47

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar el propósito de este paso, comente le información de la filmina.

ESTIMERGIA
Herramienta 1 El Reto

Mi reto es:

Es relevante porque

Cómo elegir un buen punto de partida

Problema	Retos	Relevancia
P	S	R
P	S	R
P	S	R
P	S	R

El desafío consiste en elegir un problema que afecte a los participantes y que sea relevante para ellos. El reto debe ser un desafío que sea relevante para los participantes.

El desafío debe ser un problema que afecte a los participantes y que sea relevante para ellos. El reto debe ser un desafío que sea relevante para los participantes.

El desafío debe ser un problema que afecte a los participantes y que sea relevante para ellos. El reto debe ser un desafío que sea relevante para los participantes.

El desafío debe ser un problema que afecte a los participantes y que sea relevante para ellos. El reto debe ser un desafío que sea relevante para los participantes.

Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

Ahora, de acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, invite a los participantes a desarrollar la Herramienta 1: El Reto. Esta herramienta se completa de manera individual.

El propósito de esta herramienta es: establecer un desafío a partir del cual desarrollar el proceso de formación.

Y es importante, porque: nombrar una única problemática permite enfocar la conversación.

Importante, el desafío debería ser, o girar en torno al proyecto con cuál se inscribieron.

TIP:

En este punto es clave seleccionar un proyecto que además de relevante, ofrezca apertura para la generación de nuevas ideas y propuesta.

Si ya hay una hoja de ruta o si el tema no es prioridad para la institución, es preferible seleccionar otro tema.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar_seguridad.pdf, se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

1 minuto de transición

Guión:

Ahora, de manera oficial inicia el proceso, con la primera etapa: Descubrir.

Descubrir
es una invitación a

Observar, escuchar e involucrarse en:

- el contexto de las personas para las que se está diseñando,
- los datos e información disponible respecto al reto
- iniciativas previas y actuales.

Explorar y comprender > suponer y asumir

Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

El descubrir nos llama sobre todo a involucrarnos, lea los verbos subrayados en negrita de forma reflexiva e incitan a la acción.

TIP (Interno):

Enfatice en que la intención de este etapa es generar un proceso divergente, entorno a la problemática o oportunidad.

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf

Descubrir
es una invitación a



¡Empatizar!

Tiempo aproximado:

3 minutos de explicación

Guión:

Proyecte el video y en función de él genere una reflexión en torno al concepto de empatía como principio base del diseño.

TIP (Interno):

La capacidad de empatizar, de acuerdo con la estructura propuesta para el desarrollo del taller se vincula con la competencia de : innovar. Si bien, como parte de la estrategia formativa no se busca compartir este enlace con los y las participantes, es importante que el / la facilitador/a lo tenga presente para orientar cualquier pregunta o reflexión.

Bibliografía de apoyo:

https://www.youtube.com/results?search_query=brene+brown+empathy+subtitulado

Objetivo:

- Observar, escuchar e involucrarse en el contexto de las personas para las que se está diseñando, disminuyendo el sesgo de obediencia a través de la experiencia.
- Identificar esfuerzos previos y actuales, dentro y fuera de la organización que pueden impactar/ nutrir el desarrollo del reto.

Resultados esperados:

1. Descripción y validar el reto o oportunidad.
2. Perfil de beneficiario.
3. Identificar el universo de actores.

52

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar el propósito de este paso, comente le información de la filmina.

¡EL error del proceso actual!



53

Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

En este espacio ceda la palabra a el/ la facilitador/a invitado/a para que comparta una reflexión respecto al tema.

ESTIMERGIA

Herramienta 2 La persona o usuario

Perfil demográfico: edad, estado civil, familia, tipo, nivel de educación, nivel de ingresos, situación de discapacidad.	Dibujar qué te parece	Una cita que lo caracterice
Perfil geográfico: dónde vive, dónde trabaja/estudia, su lenguaje.		Expectativas: ¿cuál es su experiencia ideal con el servicio?
Perfil tecnológico: ¿cómo interactúa, dispositivos, plataformas, redes sociales, páginas web, correo electrónico, etc.	Nombre:	
	Perfil conductual: intereses, actividades, hábitos, personalidad, valores, creencias.	

Tiempo aproximado:

7 minutos de trabajo individual

15 minutos de trabajo en pareja

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la film anterior, la manera de llevar este conocimiento a la práctica será a través de la Herramienta 2 La persona o usuario

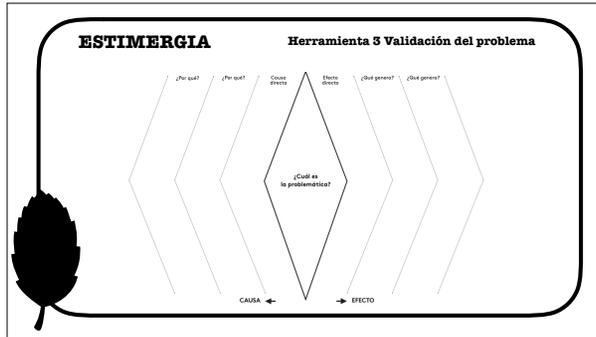
El propósito de esta herramienta es: empatizar con las personas, o usuario para quién está dirigido el proyecto. Y es importante, porque la base de un proceso de diseño es la empatía, conectar con las necesidades, experiencia y expectativas de la persona define el norte para la solución del reto.

TIP:

Una forma, sencilla y rápida, de identificar si la herramienta se está completando correctamente es la redacción. En algunos casos, a pesar de que la herramienta busca que quien diseña se ponga “en los zapatos del otro”, al responder las preguntas, sobre todo la que trata de expectativas, la redacción demuestra que hay una solución preconcebida a la que, desde ya, el/ la diseñador/a apunta

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido innovar-seguridad.pdf, se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

La Herramienta 3 Validación del problema, se explica mas no se trabaja. Por tanto, proceda a comentar que el propósito de esta herramienta es: diferenciar entre el reto a resolver, sus causas y sus síntomas. Y es importante , porque: una estrategia para validar que hay comprensión en torno al problema u oportunidad, es clasificar la información

TIP:

Un gran proceso de diseño inicia por una alta claridad de la problemática o reto a resolver. A veces se espera que los procesos de diseño se centren en la generación de ideas, la práctica nos dice que la clave está en recopilar y analizar suficiente información al inicio, como para identificar correctamente cuál es punto crítico a resolver.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

15 minuto de espacio compartido

Guión:

Proyecte las preguntas expuestas y abra el espacio a que la comunidad de participantes comente.

TIP (Interno):

Si la participación no se da forma natural, recuerde quienes estuvieron especialmente atentos/as en la fase e invitelos/as a participar.



Tiempo aproximado:

minutos

Ajustes:

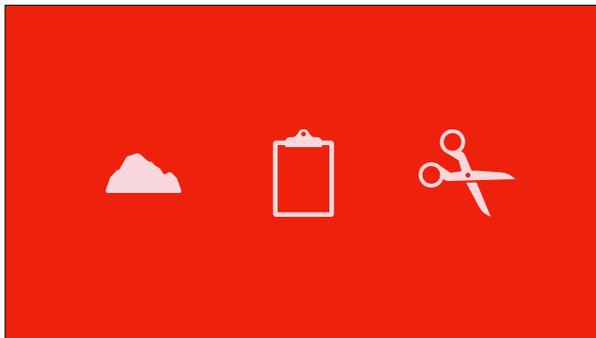
Procure generar pausas activas de diversa índole, reconociendo que las preferencias según de la personalidad de los y las participantes es variable.

TIP (Interno):

Al momento de desarrollar una pausa activa, es importante leer al grupo y reconocer dónde esta la energía, esto le permitirá decidir en qué momento y cuál actividad es ideal desarrollar.

Bibliografía de apoyo:

Intención de cada diapositiva Existen diversas paginas con cajas de herramientas a partir de las cuales definir pausas activas, por ejemplo: <https://toolbox.hyperisland.com/>.



Tiempo aproximado:

10 minutos

Ajustes:

Si ya utilizo esta dinámica, procure realizar otra para mantener el factor sorpresa entre los y las participantes

Guión:

Invite a las personas a ser parejas y jugar: “ Piedra, papel o tijera” con la variante de que, quien pierda debe convertirse en “porrista” del ganador/a, y así sucesivamente hasta que se genere una gran final con 2 jugadores y el resto de los y las participantes del taller están distribuidos entre ambos.

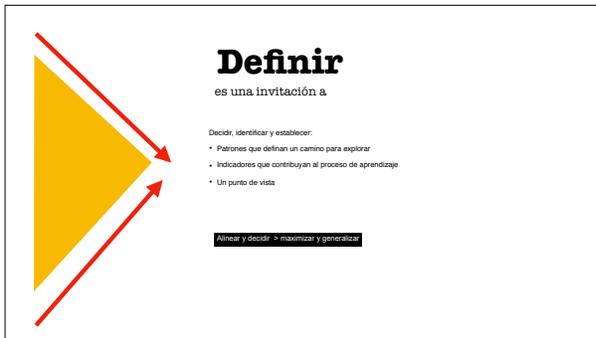


Tiempo aproximado:

1 minuto de transición

Guión:

Continuamos el proceso con la segunda etapa: Definir.



Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

El definir es una invitación a tomar decisiones, lea los verbos subrayados en negrita de forma reflexiva e incitan a la acción.

TIP (Interno):

Enfatice en que la intención de este etapa es generar un proceso convergente, entorno a la problemática o oportunidad.

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf

Definir
es una invitación a

¡Enfocar!

Tiempo aproximado:

3 minutos de explicación

Guión:

Pregunte a la comunidad si recuerdan cuál fue la estrategia de los aliados para vencer la II Guerra Mundial.

Si ninguna persona contesta, en 2 minutos o menos, cuente la historia de Normandia.

TIP (Interno):

La capacidad de enfocar, de acuerdo con la estructura propuesta para el desarrollo del taller se vincula con la competencia de : visión estratégica. Si bien, como parte de la estrategia formativa no se busca compartir este enlace con los y las participantes, es importante que el / la facilitador/a lo tenga presente para orientar cualquier pregunta o reflexión.

Bibliografía de apoyo:

<https://sobrehistoria.com/desembarco-de-normandia/>

Objetivo:

1. Profundizar en el reto o oportunidad, desarrollando un análisis integral para:
 - a. Establecer metas, indicadores y resultados que permitan al concretar la 1era iteración evaluar el éxito.
 - b. Identificar patrones que conduzca a hallazgos de alta relevancia para el desarrollo de la solución.
 - c. Definir el enfoque a desarrollar.
 - d.

Resultados esperados:

1. Un Punto de Vista(PDV): declaración de problema viable y significativo.

62

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar el propósito de este paso, comente le información de la filmina.

Redefinición de desafíos

¿A veces no encontramos la solución efectiva porque estamos trabajando sobre el problema que **no** es?

63

Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

En este espacio ceda la palabra a el/ la facilitador/a invitado/a para que comparta una reflexión respecto al tema.

ESTIMERGIA

Herramienta 4 Desafío Innovación

Declárenos nuestro desafío de innovación:

¿Cómo podríamos (acción verbo).....

(de qué cosa o fenómeno).....

¿Cuántos mil (unidad de medida).....?

Un desafío en formato de pregunta, convierte los retos en oportunidades de innovación y abre tu mente para pensar en diversas soluciones.

Tiempo aproximado:

7 minutos de trabajo individual

15 minutos de trabajo en pareja

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta Herramienta 4 Desafío Innovación

El propósito de esta herramienta es: convertir la problemática en un desafío de diseño.

Y es importante , porque: esta conversión genera: una apertura, por el simple hecho de convertirse en pregunta y enfoque, al definir a través de un verbo y un sujeto o persona, el reto a desarrollar.

TIP:

Una pregunta inspiradora y enfocada, será un motor de energía para el proceso, es importante garantizar que la pregunta generadora tenga estas características antes de seguir con el proceso.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

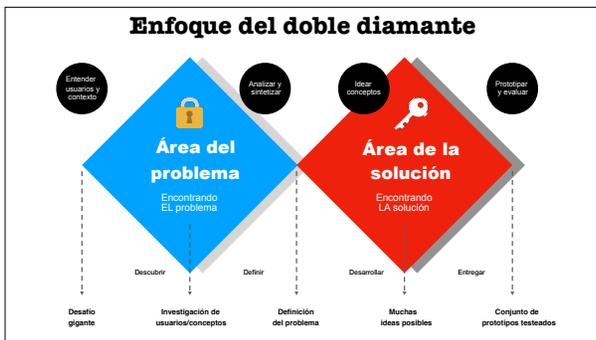
15 minuto de espacio compartido

Guión:

Proyecte las preguntas expuestas y abra el espacio a que la comunidad de participantes comente.

TIP (Interno):

Si la participación no se da forma natural, recuerde quienes estuvieron especialmente atentos/as en la fase e invitelos/as a participar.



Tiempo aproximado:

1 minuto

Guión:

Antes de salir a almorzar comente en que parte del proceso estamos



Pausa activa

Tiempo aproximado:

minutos

Ajustes:

Procure generar pausas activas de diversa índole, reconociendo que las preferencias según de la personalidad de los y las participantes es variable.

TIP (Interno):

Al momento de desarrollar una pausa activa, es importante leer al grupo y reconocer dónde esta la energía, esto le permitirá decidir en qué momento y cuál actividad es ideal desarrollar.

Bibliografía de apoyo:

Intención de cada diapositiva Existen diversas paginas con cajas de herramientas a partir de las cuales definir pausas activas, por ejemplo: <https://toolbox.hyperisland.com/>.

60 minutos



Almuerzo

Tiempo aproximado:

15 minutos

TIP (Interno):

-Dependiendo de qué tan atinado o retrasado va el taller en función de la agenda, ajuste el tiempo establecido para comer.



Tiempo aproximado:

5 minutos

Ajustes:

Actualizar los marcos según los y las facilitadores. Para esto es necesario recopilar fotografías tamaño pasaporte de cada facilitador /a y una pequeña bio.

Guión:

De haberse sumado un facilitador para el tiempo de tarde, asegúrese de introducirlo al grupo y explicar la dinámica rotativa entre los facilitadores.



Tiempo aproximado:

1 minuto de transición

Guión:

Concluido el primer diamante, es momento de transitar hacia el segundo diamante con la intención de: Desarrollar.

Desarrollar
es una invitación a

Soñar, atreverse y conectar:

- Ideas, conceptos y propuestas inspiradoras
- Propuestas que podrían hacer la diferencia
- Estrategias que han dado buenos resultados

Conectar y apostar > mantener y dividir!

Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

Desarrollar es un accionable en si mismo, lea los verbos subrayados en negrita de forma reflexiva e incitan a la acción.

TIP (Interno):

Enfatice en que la intención de este etapa es generar un proceso divergente, entorno a las posibles soluciones o ideas.

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf

Desarrollar
es una invitación a

¡Colaborar!

Tiempo aproximado:

3 minutos de explicación

Guión:

Pregunte a la comunidad qué prefieren: mil piezas de lego iguales, o mil piezas de lego distintas.

Con esta reflexión, exponga el valor de la colaboración y la diversidad.

TIP (Interno):

La capacidad de colaborar, de acuerdo con la estructura propuesta para el desarrollo del taller se vincula con la competencia de : construcción de redes. Si bien, como parte de la estrategia formativa no se busca compartir este enlace con los y las participantes, es importante que el / la facilitador/a lo tenga presente para orientar cualquier pregunta o reflexión.

Objetivo:

1. Aprovechar las distintas visiones de cada miembro del equipo de trabajo
2. Descubrir áreas inesperadas de exploración
3. Potenciar conexiones entre las fortalezas hasta ahora descubiertas

Resultados esperados:

1. Una propuesta «identizada» y en el «Punto de equilibrio» con potencial para prototipado.

73

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar el propósito de este paso, comente le información de la filmina.

¿Qué tengo que saber?

1. Quién es la persona:
¿Quién se va ver directamente complicado?
2. Problema:
¿Estás seguro que eso es el reto?, ya está redefinido?, ya pasó por el ¿por qué?, ¿por qué?, ¿por qué?
3. Métrica:
¿Qué quieres lograr con la solución del reto?
4. Actores:
¿Cuáles son los indicadores?
¿A quién involucra la solución, actores internos y externos, quién está relacionado con el problema?



74

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar los requerimientos de esta etapa, comente le información de la filmina.

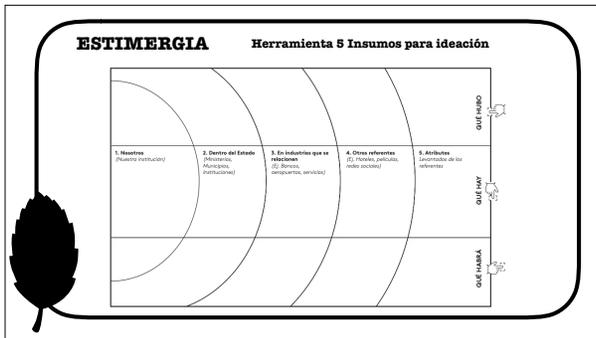


Tiempo aproximado:

5 minutos

Guión:

En este espacio ceda la palabra a el/ la facilitador/a invitado/a para que comparta una reflexión respecto al tema.



Tiempo aproximado:

5 minutos de trabajo individual

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta 5 Insumos para la ideación

El propósito de esta herramienta es: identificar características del contexto u otras industrias que podrían fortalecer el proceso de diseño de la solución. Y es importante , porque: reconociendo lo que hay o habrá en la institución, en otras organizaciones del estado, o bien, en otras referencias que sean del agrado del diseñador/a, esta herramienta busca ampliar los horizontes de la mente, identificando por medio de una mirada más amplia qué elementos de diseño podrían sumar a la solución de la problemática.

TIP:

Recuérdle a las personas que el eje 4: " otros referentes" puede ser cualquier cosa, ¡Cualquiera! Este es un momento para obtener inspiración y motivación, generalmente estas emociones vienen de situaciones, industrias, empresas, temáticas totalmente distintas a la que integra la problemática.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

2 minutos

Ajustes:

Este es un ejercicio en el que debe mantenerse el factor sorpresa, de manera que, las imágenes y conceptos pueden evolucionar con forme las ediciones.

Guión:

Antes de mostrar las imágenes, explique al grupo que la intención de este espacio es imaginar propuestas de manera grupal, para ello la dinámica consiste en a partir de las imágenes o conceptos expuestos, imaginar que podría surgir de una mezcla y compartirlo con el grupo.

Es una lluvia de ideas grupal, por tanto la intención es que conforme surjan las ideas, se compartan.

TIP:

La intención de este ejercicio es generar una atmósfera de juego y moldear en comunidad, libertad de pensamientos. Incite al juego, la locura y la diversión.



Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

Unicamente se cambia de diapositiva y se deja que fluya la dinámica

TIP:

La intención de este ejercicio es generar una atmósfera de juego y moldear en comunidad, libertad de pensamientos. Incite al juego, la locura y la diversión.



Tiempo aproximado:

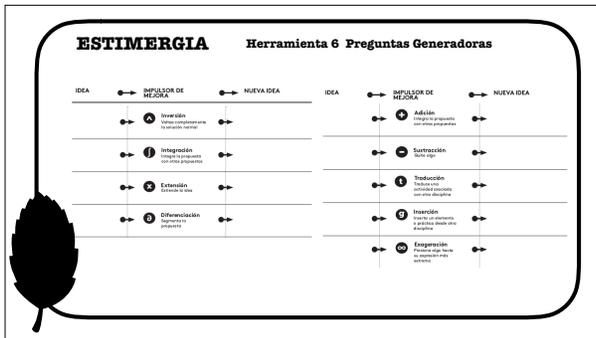
2 minutos

Guión:

Unicamente se cambia de diapositiva y se deja que fluya la dinámica

TIP:

La intención de este ejercicio es generar una atmósfera de juego y moldear en comunidad, libertad de pensamientos. Incite al juego, la locura y la diversión.



Tiempo aproximado:

15 minutos de trabajo en pareja

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta Herramienta 6 Preguntas Generadoras

El propósito de esta herramienta es: generar un volumen de ideas y propuestas. Dentro del proceso de diseño es clave contar con una etapa de ideación, en la que, por un momento allá apertura a generar ideas, más desde la cantidad que la calidad.

Y es importante: porque busca cuestionar, desde múltiples perspectivas las ideas que hasta ahora hayan emergido a fin de generar más propuestas. Este no es el momento de juzgar si es posible, conveniente o pertinente, es hora de centrarse en cantidad sobre calidad.

TIP:

Si la herramienta resulta confusa, una vez completada la columna de la izquierda y para rellenar la de la derecha. Sume el prefijo ¿Cómo se podría? al verbo, que se enumera en negrita en la columna central. Ejemplo ¿Cómo se podría + Invertir + la idea escrita en la columna izquierda?

La respuesta que surja de esta pregunta es lo que se anota en la columna de la derecha.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

5 minutos de trabajo individual

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta 7 La Propuesta.

El propósito de esta herramienta es: definir una solución para ser experimentada.

Y es importante porque en este punto, se cuenta con muchas ideas de cómo resolver el desafío, este lienzo busca ser un hito en el proceso y desde las 4 preguntas claves, definir cuál es la propuesta que se cree ideal para resolver la pregunta definida en la herramienta

TIP:

Los procesos de diseño centrados en la persona proponen seleccionar las ideas a desarrollar desde una matriz tridimensional que contemple, en igual medida, qué tan: deseable, factible, viable es una propuesta y que, a partir de la discusión en torno a estos ejes, emane una propuesta que se encuentre en el punto de equilibrio. Antes de responder las 4 preguntas, resulta conveniente conversar las ideas hasta ahora expuestas a partir de esta lógica.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



Tiempo aproximado:

15 minuto de espacio compartido

Guión:

Proyecte las preguntas expuestas y abra el espacio a que la comunidad de participantes comente.

TIP (Interno):

Si la participación no se da forma natural, recuerde quienes estuvieron especialmente atentos/as en la fase e invitelos/as a participar.



Tiempo aproximado:

15 minutos

TIP (Interno):

-Dependiendo de qué tan atinado o retrasado va el taller en función de la agenda, ajuste el tiempo establecido para comer.



Tiempo aproximado:

1 minuto de transición

Guión:

Finalmente, para cerrar el proceso, es momento de: Entregar.



Tiempo aproximado:

2 minutos de explicación

Guión:

Entregar significa ponerle fin a la primera iteración del diseño y salir a obtener realimentación, reflexiva con el grupo que esta etapa no tiene verbos subrayados en negrita pues mas que pensamiento requiere de acción.

TIP (Interno):

Enfatice en que la intención de este etapa es generar un proceso convergente, entorno a la propuesta de solución.

Bibliografía de apoyo:

https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf



Tiempo aproximado:

3 minutos de explicación

Guión:

Proyecte el video y en función de él genere una reflexión en torno a cómo, los seres humanos tenemos una capacidad innata para iterar.

TIP (Interno):

La capacidad de iterar de acuerdo con la estructura propuesta para el desarrollo del taller se vincula con la competencia de: gestión del cambio. Si bien, como parte de la estrategia formativa no se busca compartir este enlace con los y las participantes, es importante que el / la facilitador/a lo tenga presente para orientar cualquier pregunta o reflexión.

Objetivo:

- Poner a prueba las hipótesis más riesgosas
- Acelerar la curva de aprendizaje
- Conquistar clientes / equipo / apoyo

Resultados esperados:

1. Un prototipo

87

Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Para explicar el propósito de este paso, comente le información de la filmina.

¿Para qué hacer prototipos?

- Para pensar resolviendo
- Para empezar conversaciones es más eficiente dialogar cuando los usuarios están concentradas sobre algo, como un objeto.
- Para cometer errores antes y de manera barata
- Para evaluar las alternativas. Ayuda a desarrollar bien ideas sin tener que comprometerse con una demasiado temprano.
- Nos ayudan a descubrir el 95%



¿Qué es un Prototipo o MPV?

Es un 1er molde o muestra rápida

¡Funciona!
permite una experiencia vivencial

Permite medir interacciones, es cercano a la realidad

88

Tiempo aproximado:

6 minuto de explicación

Guión:

Primero, para explicar el propósito de este paso y brindar un concepto único en torno a la palabra prototipo, comente le información de la filmina, luego ceda la palabra a el/ la facilitador/a invitado/a para que comparta una reflexión respecto al tema.



ESTIMERGIA **Herramienta 8 Plan de experimentación**

HIPÓTESIS ¿Cuál hipótesis creemos que tendrá mejores resultados? ¿Por qué?	¿CÓMO LO VAMOS A HACER? ¿Cuáles son los pasos que vamos a seguir para validar la hipótesis del tema de la propuesta?
PLAN A PASO ¿Cómo vamos a probar de verdad? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué recursos vamos a necesitar?	

Tiempo aproximado:

7 minutos de trabajo individual
15 minutos de trabajo en pareja

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta 8 Plan de experimentación.

El propósito de esta herramienta es: validar que la propuesta soluciona el desafío antes de darla como un hecho, y es importante porque: con un plan de experimentación se buscan 2 objetivos: probar a pequeña escala y rápido las ideas, y al mismo tiempo, reconocer que la opinión del usuario o persona para la que se diseña es clave para el proceso.

TIP:

Las hipótesis se parecen a piezas de domino, al igual que en cuando se hace una fila de dominó y la última tiene la capacidad de botar todas, en una propuesta suelen haber hipótesis que, de ser falsas o inválidas, se traerán la solución abajo. Estas son la prioridad a experimentar.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.



ESTIMERGIA **Herramienta 9 Hallazgos de validación**

Recojamos los principales comentarios y observaciones	
¿Qué funciona?	¿Qué podría mejorar?
¿Qué preguntas surgen?	¿Qué nuevas ideas surgen?

Tiempo aproximado:

3 minutos de explicación

Guión:

De acuerdo con el contexto expuesto en la filman anterior, la manera de llevar esta conocimiento a la practica será a través de la Herramienta 8 Plan de experimentación.El propósito de esta herramienta es: abrir la conversación y nutrir la co- creación, y es importante, de manera prioritaria ponerla en practica con la persona beneficiaria del reto, más de igual manera, abrirla a: aliados, partes interesadas, actores críticos o tomadores de decisión, exponer la propuesta y tener presente al menos 4 ejes desde donde clasificar los comentarios que surjan, es una manera de multiplicar el valor de la propuesta.

TIP:

Esta herramienta no se complementa durante la formación, por tanto, es clave que a la hora de exponerse se genere un llamado a la acción y la motivación suficiente para que se desarrolle. La realimentación es una de las mejores fuentes de ideación.

Bibliografía de apoyo:

Las herramientas tienen como base el documento: https://lab.gob.cl/uploads/filer_public/a0/78/a078fc03-8f79-4c05-8193-037bd90aceb2/20180504-permitido_innovar-seguridad.pdf , se sugiere previamente leer el documento y de esta manera tener ejemplos en caso de ser necesarios al momento de la exposición.

¿Qué más podemos aprender?

¿Cómo se sintió aplicando esta herramienta? ¿Qué lección podría extraer?

¿En qué medida incorporan esta etapa dentro de sus procesos? ¿Cómo lo hacen?

De lo que vimos ¿Qué elementos podría sumar a su caja de herramientas como líder?

Entregar



Tiempo aproximado:

15 minuto de espacio compartido

Guión:

Proyecte las preguntas expuestas y abra el espacio a que la comunidad de participantes comente.

TIP (Interno):

Si la participación no se da forma natural, recuerde quienes estuvieron especialmente atentos/as en la fase e invítelos/as a participar.

¿Cómo desde un enfoque centrado en las personas puede con su liderazgo influenciar en el proceso de **diseño actual?**

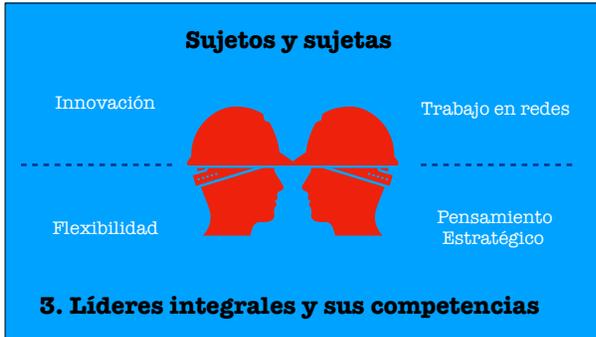


Tiempo aproximado:

5 minuto de reflexión

Guión:

Concluido el proceso, lance de forma abierta al grupo la pregunta generadora y facilite una cosecha en torno a las respuestas.

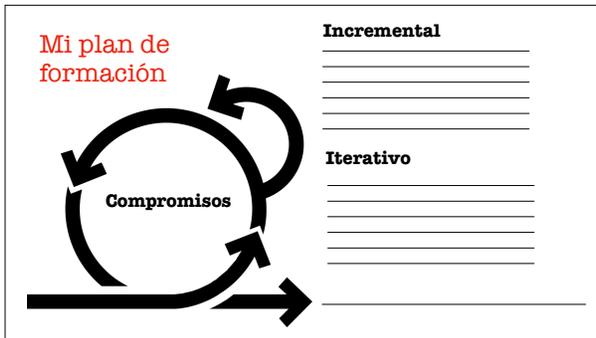


Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Con las respuestas del paso anterior, retome las competencias claves que se definieron como relevantes para el liderazgo integral.



Tiempo aproximado:

3 minutos de trabajo individual

6 minutos de trabajo en pareja

Guión:

Y ahora invite a los participantes a pensar como de cara al conocimiento, herramientas y paradigmas expuestos en el taller, quieren moldear su liderazgo.

Además, explique que este ejercicio se propone porque de acuerdo con la revisión documental, el éxito en un plan de formación de competencias tiene 3 características es: único, cambiante y auto motivado. Entonces no es posible definir una receta genérica que le funcione a todas las personas, pues, aunque las competencias están definidas a través de comportamientos generales, son sujetos de variable de acuerdo con la personalidad y el contexto. Por tanto, la intención con este paso es invitar a la auto reflexión y que cada participante genere su plan de formación.

TIP:

Una vez redactado el plan, resulta relevante validar que sea iterativo e incremental. Incremental en cuanto con cada actividad o accionable propuesto sea observable y medible, la generación de valor; e iterativo, en cuanto proponga ciclos, o fases, de manera que pueda evolucionar.

¿Cómo escalar esto?



Tiempo aproximado:

1 minuto de explicación

Guión:

Comente con la ahora, colonia # (dependiendo de la edición que sea, será la numeración) que en la próxima semana se les enviara: el certificado de asistencia, el material visto en el taller y un formulario de evaluación, que ademas de medir la experiencia busca responder la pregunta de la filmina, pues Estimergia pretende incentivar un crecimiento orgánico.

Check
out



Tiempo aproximado:

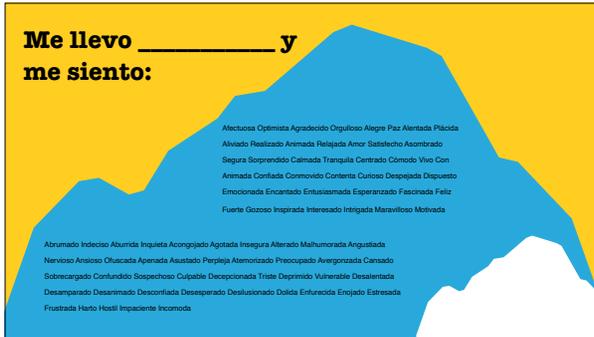
2 minutos de explicación

Guión:

Finalmente, invite al grupo a un Check Out, al igual que al inicio del taller, este momento busca cerrar el espacio compartido.

Bibliografía de apoyo:

Para conocer más información entorno al lenguaje de sentimientos, puede buscar información sobre: Comunicación No Violenta, o bien contactar a Conversable <https://conversable.org/es/getcertified>



Tiempo aproximado:

10 minutos

Bibliografía de apoyo:

Para conocer más información entorno al lenguaje de sentimientos, puede buscar información sobre: Comunicación No Violenta, o bien contactar a Conversable <https://conversable.org/es/getcertified>

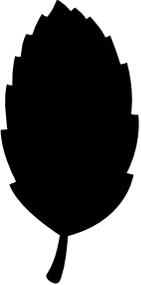


Tiempo aproximado:

2 minutos

Guión:

Para concluir, agradezca la participación, la disposición a aprender en comunidad y comente cualquier otro tema que considere relevante.



Material # 10
Bibliografía

Objetivos:

- Reforzar contenidos (conceptos, herramientas, autores).
- Brindar ejemplos
- Iniciar el auto aprendizaje.

Tiempo aproximado:

3 minutos

Guión:

Antes de iniciar, haga una pausa, conecte con el corazón, reconozca que esta vivo en usted y tomase un tiempo para transicionar hacia un rol de facilitación. Una vez que este conectada/o, recuerde cuál fue la razón o motivo por el cuál accedió a facilitar este taller, qué le emociona, qué mensaje le interesa compartir, pregúntese cómo su rol puede sumar a la experiencia de aprendizaje.



Anexo 9 Perfil Facilitador |Colonia 1

Perfil facilitador					
Eje	Criterio	Inaceptable	Podría mejorar	Aceptable	Extraordinario
	Puntaje	2	4	7	10
Experiencia de acuerdo con el perfil	Experiencia en roles de liderazgo				
	Experiencia en la función pública				
	Experiencia como alto directivo				
Experiencia aplicando diseño centro en las personas	Dominio del tema a nivel teórico				
	Experiencia aplicando la metodología				
	Pasión por el tema				
Experiencia facilitando espacios de aprendizaje	Capacidad de manejar un grupo de 20- 30 personas				
	Capacidad de escucha para atender las inquietudes entre los participantes				
	Capacidad de transmitir ideas con claridad				
Experiencia previa	Ha participado previamente del proceso (10 extra)				
Sumatoria					0

Tabla de calificación:

Puntaje	Conclusión
0 - 70	Inaceptable: No apto/a para desarrollar el rol
70 - 80	Aceptable: Apto/a con complemento
80 - 100	Extraordinario: Calificado/a para asumir el rol

Anexo 10 Bitácora co-creación |Colonia 1



ESTIMERGIA

El enfoque, ¡hace la diferencia!

Nombre

Me inscribí porque

ESTIMERGIA

¿Qué?

Es un proceso formativo que potencia la generación de valor

Impulsado:

Logro evaluando la experiencia
Colaboración a partir de la confianza
Valor a través del enfoque

¿Por qué?

El Programa Modular busca fortalecer la efectividad, la calidad de los servicios y la transparencia, y por medio del “Módulo 3: Competencias claves del liderazgo efectivo para la Gestión por resultados” propicia una visión integral del liderazgo y la dirección pública.

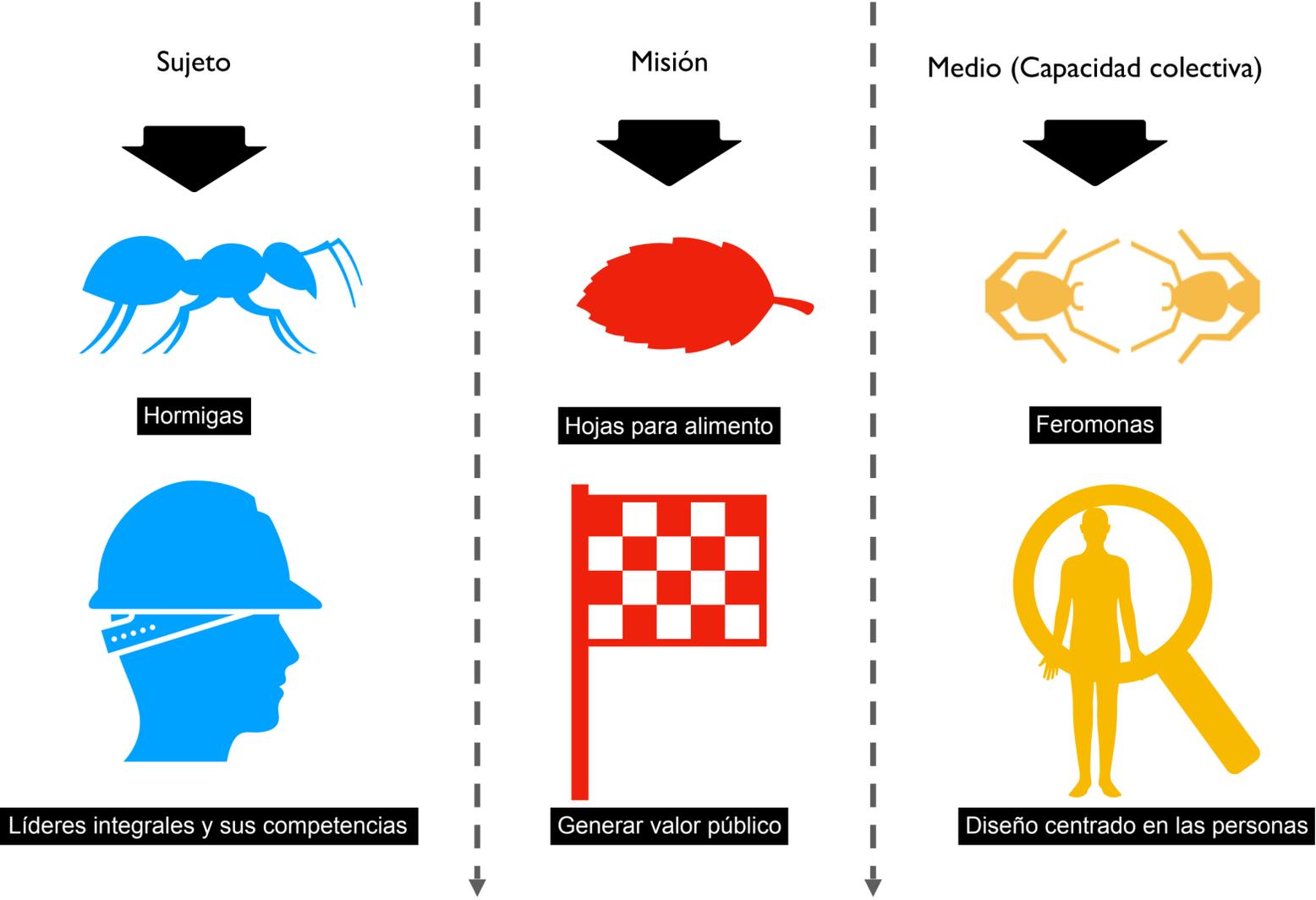
¿Quiénes?

1. Servidores públicos.
2. Pertenecen a un nivel directivo.
3. Ejecutan proyectos.
4. Demuestran deseos de superación.
5. Tienen compromiso para sumar.

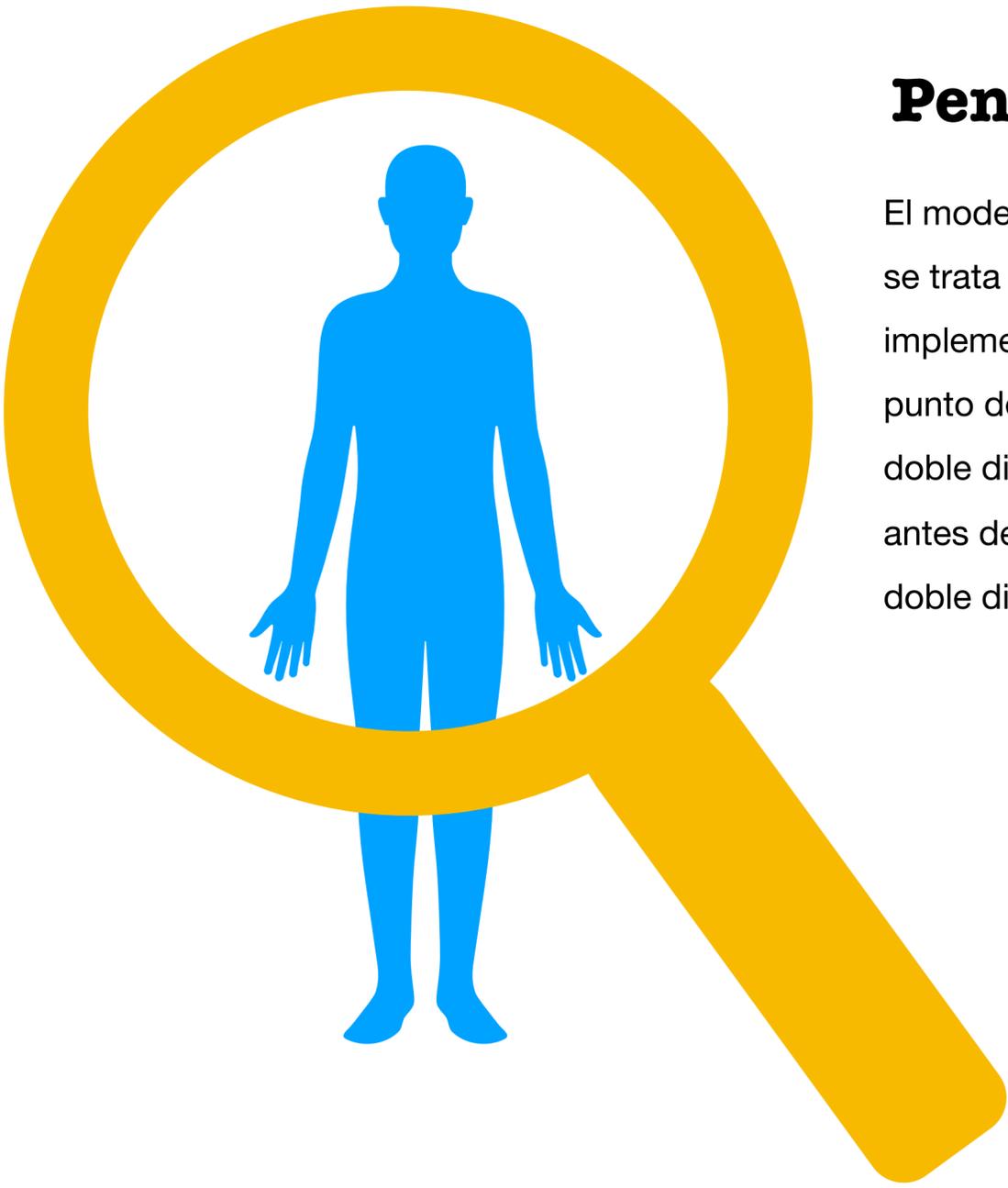
¿Para qué?

- A. Agilizar la gestión por resultados.
- B. Posicionar a la persona en el centro del diseño.
- C. Molder liderazgo colaborativo.

Principios:



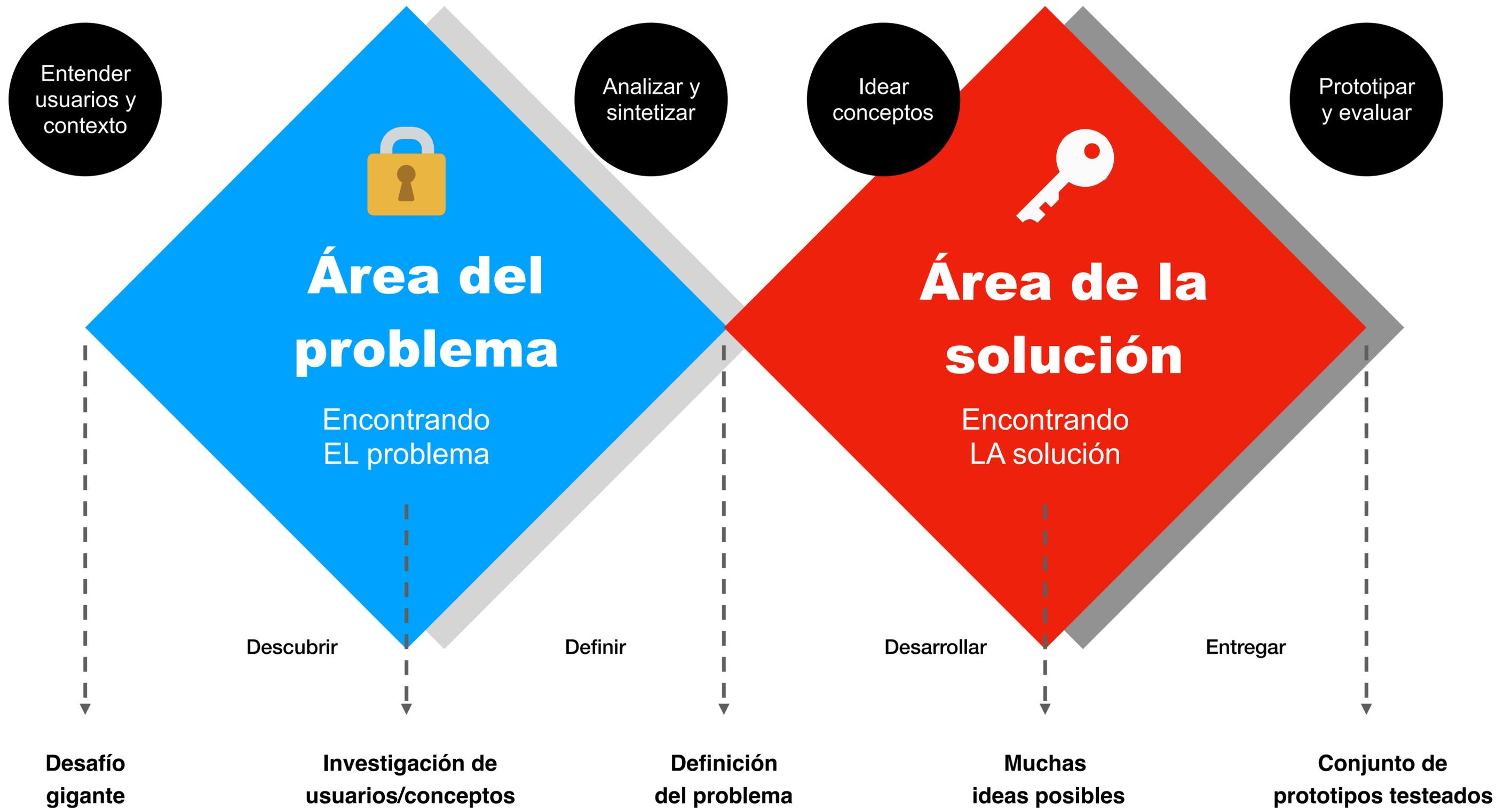
1. Diseño centrado en las personas



Pensamiento de diseño

El modelo describe el uso combinado del pensamiento divergente y convergente en dos fases principales: en el primer diamante se trata de entender y definir el problema de diseño; y en el segundo, proceder a explorar posibles soluciones y considerar su implementación. Comúnmente en los procesos de desarrollo de proyectos tradicionales, la definición del problema marca el punto de partida para el desarrollo de posibles soluciones y caminos de implementación, en cambio el proceso de diseño de doble diamante permite dar un paso atrás para descubrir el verdadero problema y así poder definir y evaluar mejor su alcance antes de entrar en diseño. La idea es entender lo que realmente es necesario y profundizando sobre lo que es aparente. Este doble diamante de problema y solución, se subdivide en cuatro fases que son: descubrir, definir, desarrollar y entregar.

Enfoque del doble diamante



Principios de innovación en el sector público:

Co-creación

Complementando el enfoque en las personas, la co-creación es la manera en la que el Laboratorio entiende la colaboración activa entre múltiples actores. Consiste en abrir espacios, entregar herramientas y motivar a los múltiples actores para co-descubrir, co-definir, co-idear y co-implementar innovaciones que tengan impacto.



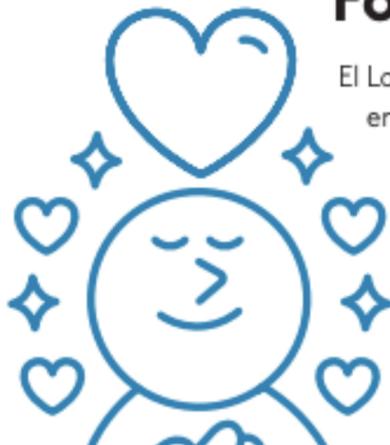
Experimentación

Es la forma en la cual el Laboratorio desarrolla soluciones y procesos de aprendizaje. A través de prototipar con un enfoque de 'aprender haciendo' se busca ir construyendo conocimiento práctico que informa, mejora y hace factibles las soluciones, permitiendo descartar las malas ideas y potenciar las buenas.



Foco en la experiencia

El Laboratorio propone nuevas formas de entender y comunicar basados en historias y pensamiento visual. Al mismo tiempo que proveer una experiencia de innovación a partir de un espacio, identidad y materialidad que es funcional para hacer de la innovación pública una experiencia formativa y de cambio cultural.



Siguiendo la perspectiva de la innovación desde el diseño, el Laboratorio propone un cambio de orientación desde un enfoque centrado en las cosas a uno centrado en las personas, poniendo a éstas al centro de las preocupaciones a partir de entender tanto sus necesidades como sus activos, motivaciones y capacidades para ser agentes del proceso de innovación.

Foco en las personas



Enfoque sistémico

Integrar múltiples miradas a través de una mirada holística a los problemas y las soluciones. A través de la coordinación inter y trans-sectorial, y utilizando pensamiento sistémico, el Laboratorio busca romper silos disciplinares y de gestión para ser capaz de administrar la complejidad.



ESTIMERGIA

Herramienta 1 El Reto

Mi reto es:

Es relevante porque

Cómo elegir un buen punto de partida

Problema Solución Relevancia



El equipo conoce cuál es el problema que afecta a la institución y sus usuarios y ya tienen evidencia sobre qué soluciones funcionan - **no hay necesidad para innovar, ¡implementen!**



El equipo cree saber cuál es el problema. No saben la solución, pero el problema no es relevante para la institución - **¿para qué innovar?**



Al equipo le ha sido difícil identificar la raíz o donde se enmarca el problema, pero saben que es relevante para la institución y no hay noción de la forma que la solución podría adoptar - **es un buen punto de partida.**



El equipo cree saber cuál es el problema, saben que es relevante para la institución y tienen una idea de solución - **es un buen punto de partida pero los participantes deben estar con la mente abierta.**



Fuente: NESTA, 2017.

ESTIMERGIA

Herramienta 2 La persona o usuario

Perfil demográfico: edad, estado civil, familia, hijos, educación, ocupación, nacionalidad-etnia, enfermedad, situación de discapacidad.

Perfil geográfico: dónde vive, dónde trabaja/estudia, en qué viaja.

Perfil tecnológico: usuario internet, dispositivos, aplicaciones, redes sociales, juegos, cable, prepago/plan, etc.

Dibuja aquí tu persona



Nombre:

.....
.....

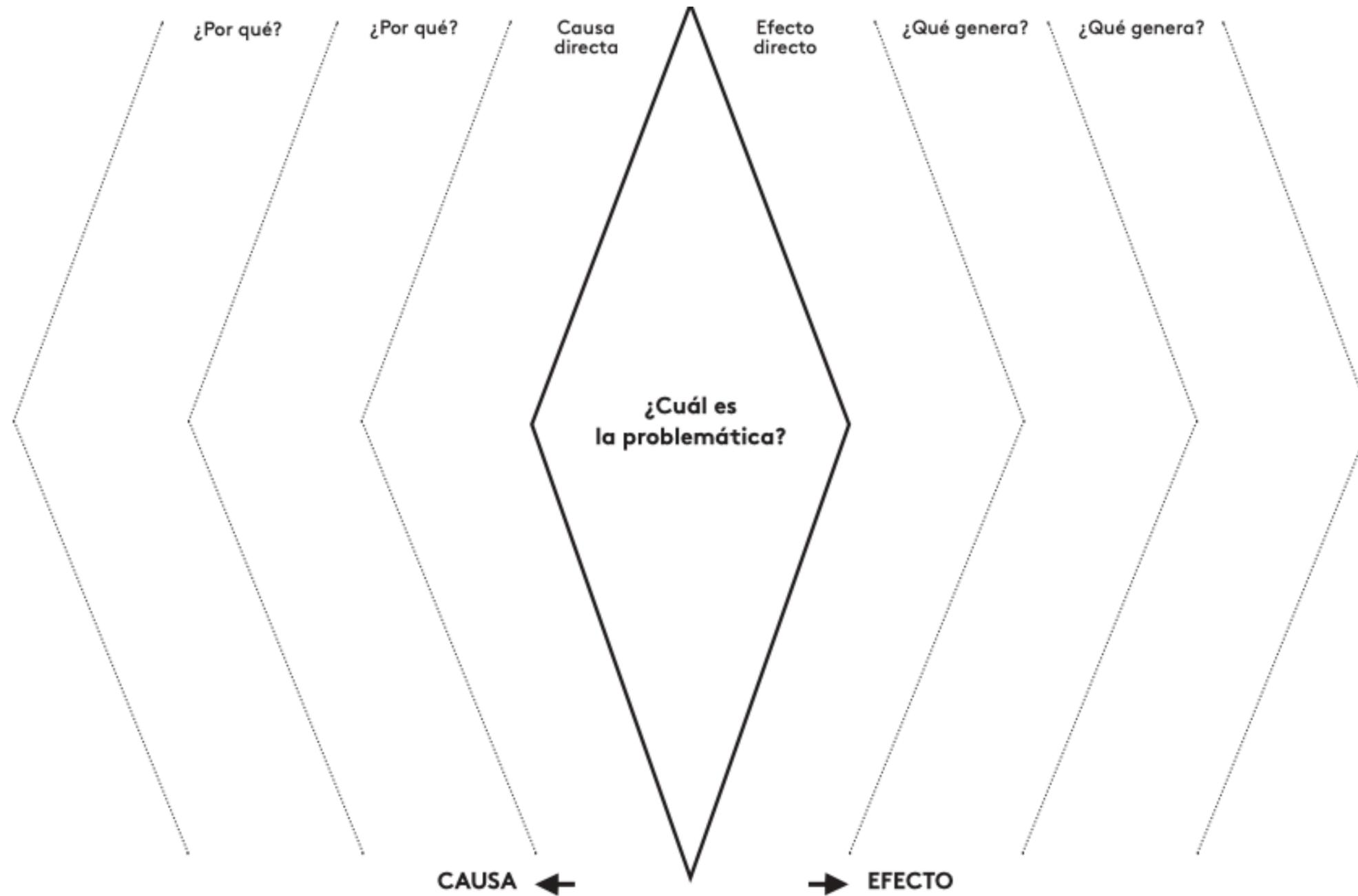
Una cita que lo caracterice

Expectativas: ¿cuál es su experiencia ideal con el servicio?

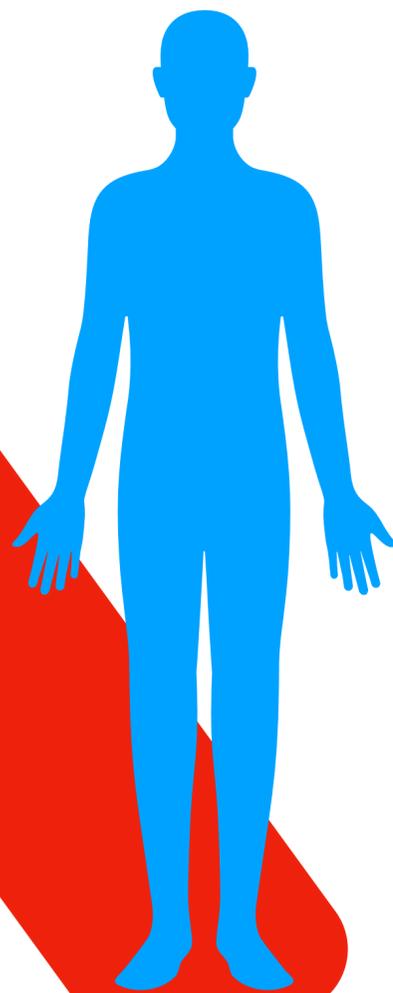
Perfil conductual: intereses, actividades, hobbies, personalidad, valores, creencias.

ESTIMERGIA

Herramienta 3 Validación del problema



1. Descubrir



Extra tips:

Aprendizajes:

ESTIMERGIA

Herramienta 4 Desafío Innovación

Declaremos nuestro desafío de innovación:

¿Cómo podríamos *(acción-verbo)*

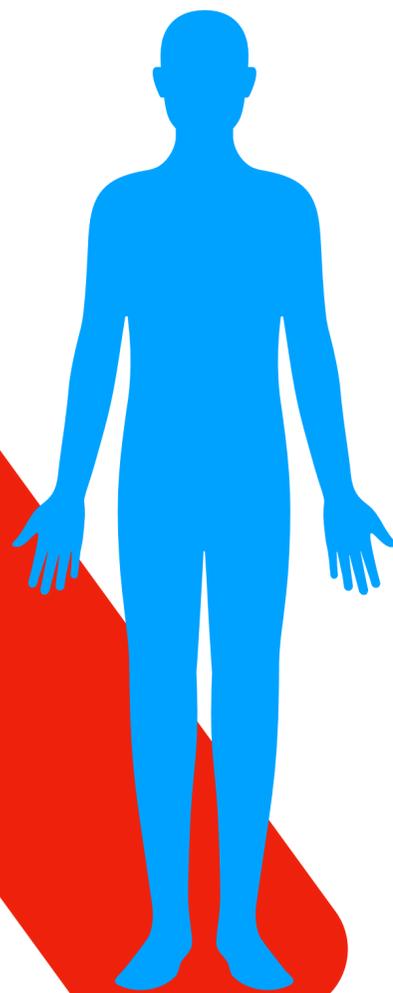
(lo que vas a intervenir)

(usuario al cuál está dirigido el proyecto)

?

Un desafío en formato de pregunta, convierte los retos en oportunidades de innovación y abre tu mente para pensar en diversas soluciones.

2. Definir

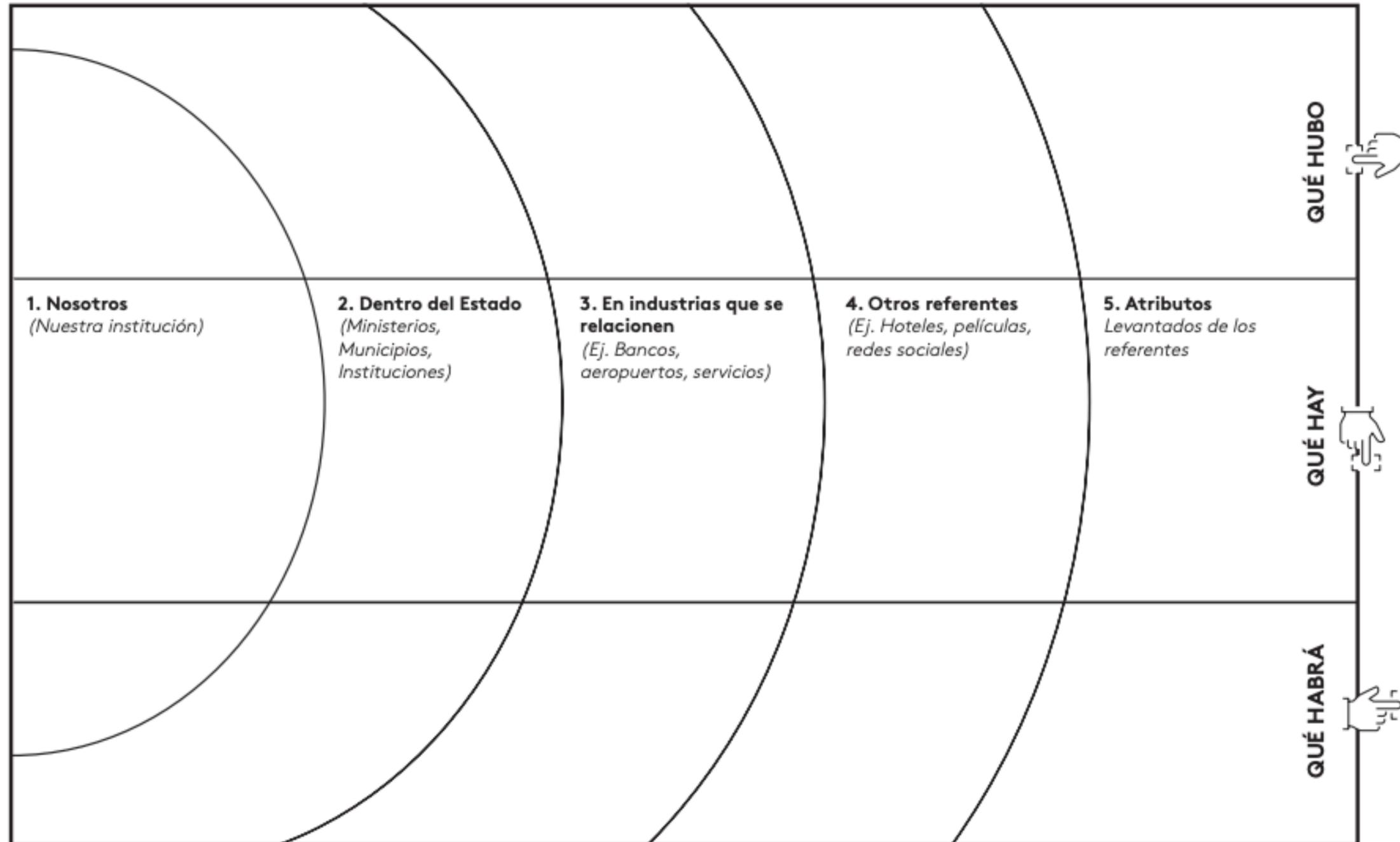


Extra tips:

Aprendizajes:

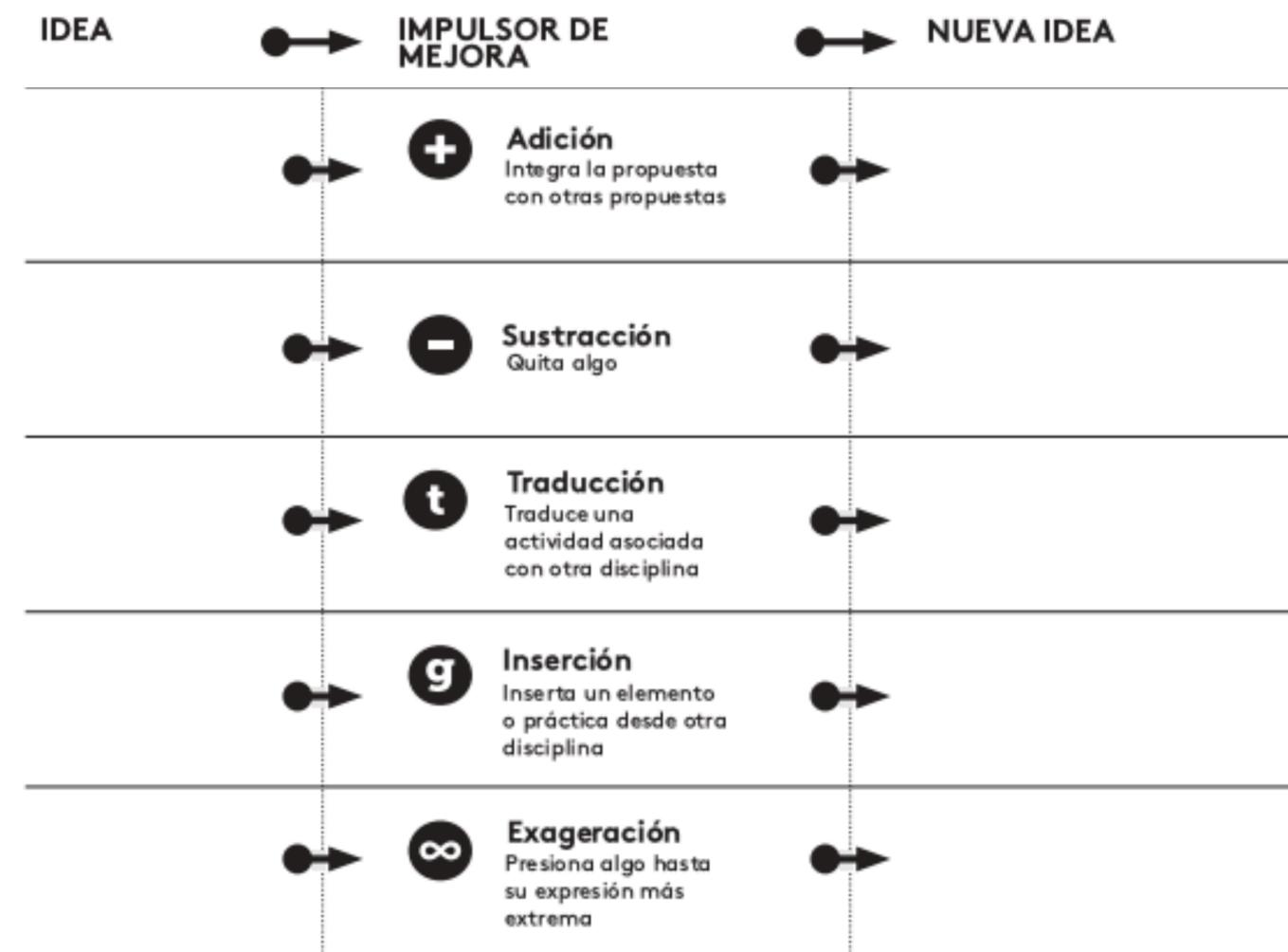
ESTIMERGIA

Herramienta 5 Insumos para ideación



ESTIMERGIA

Herramienta 6 Preguntas Generadoras



ESTIMERGIA

Herramienta 7 La propuesta



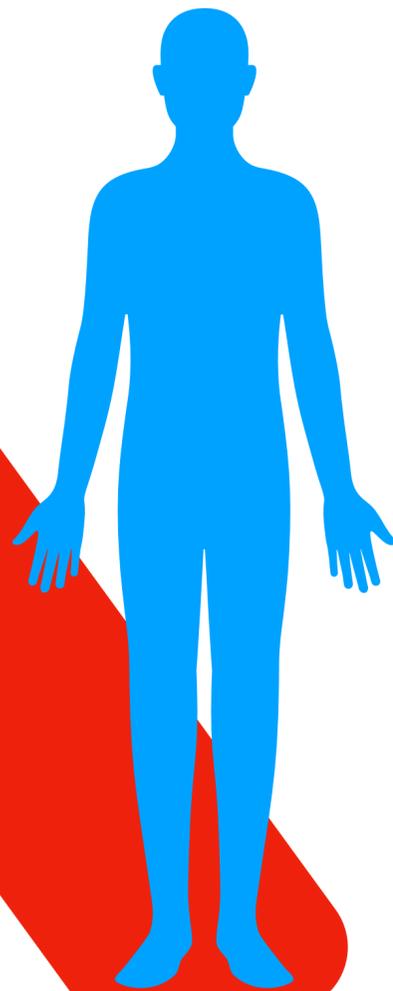
¿Qué es la solución?

¿Para qué es?

¿Para quién es?

¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?

3. Desarrollar



Extra tips:

Aprendizajes:

ESTIMERGIA

Herramienta 8 Plan de experimentación

<p>HIPÓTESIS ¿Cuál es nuestra creencia o suposición respecto de la solución definida?</p> <p>.....</p>	<p>¿CÓMO LO VAMOS A MEDIR?</p> <p>Indicadores que nos permitan medir los resultados del testeado del prototipado</p> <p>.....</p>
<p>PASO A PASO ¿Cómo haremos el proceso de testeado? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué debemos preparar previamente?</p> <p>.....</p>	

Recojamos los principales comentarios y observaciones

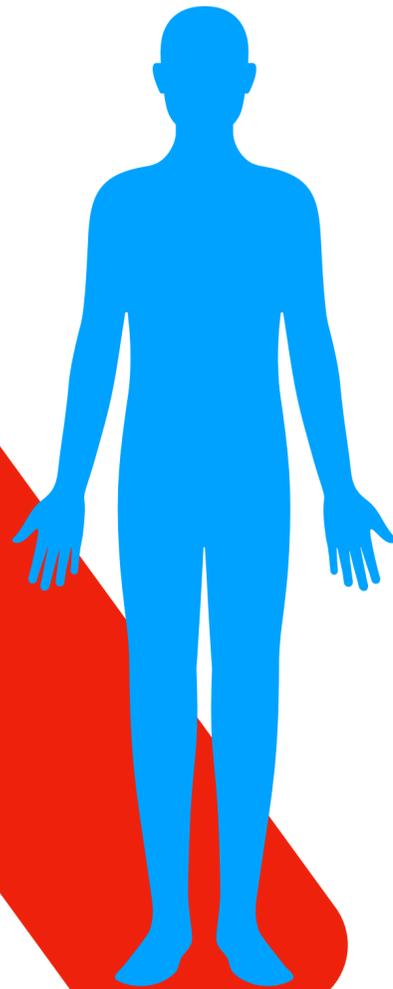
¿Qué funcionó?

¿Qué podría mejorar?

¿Qué preguntas surgieron?

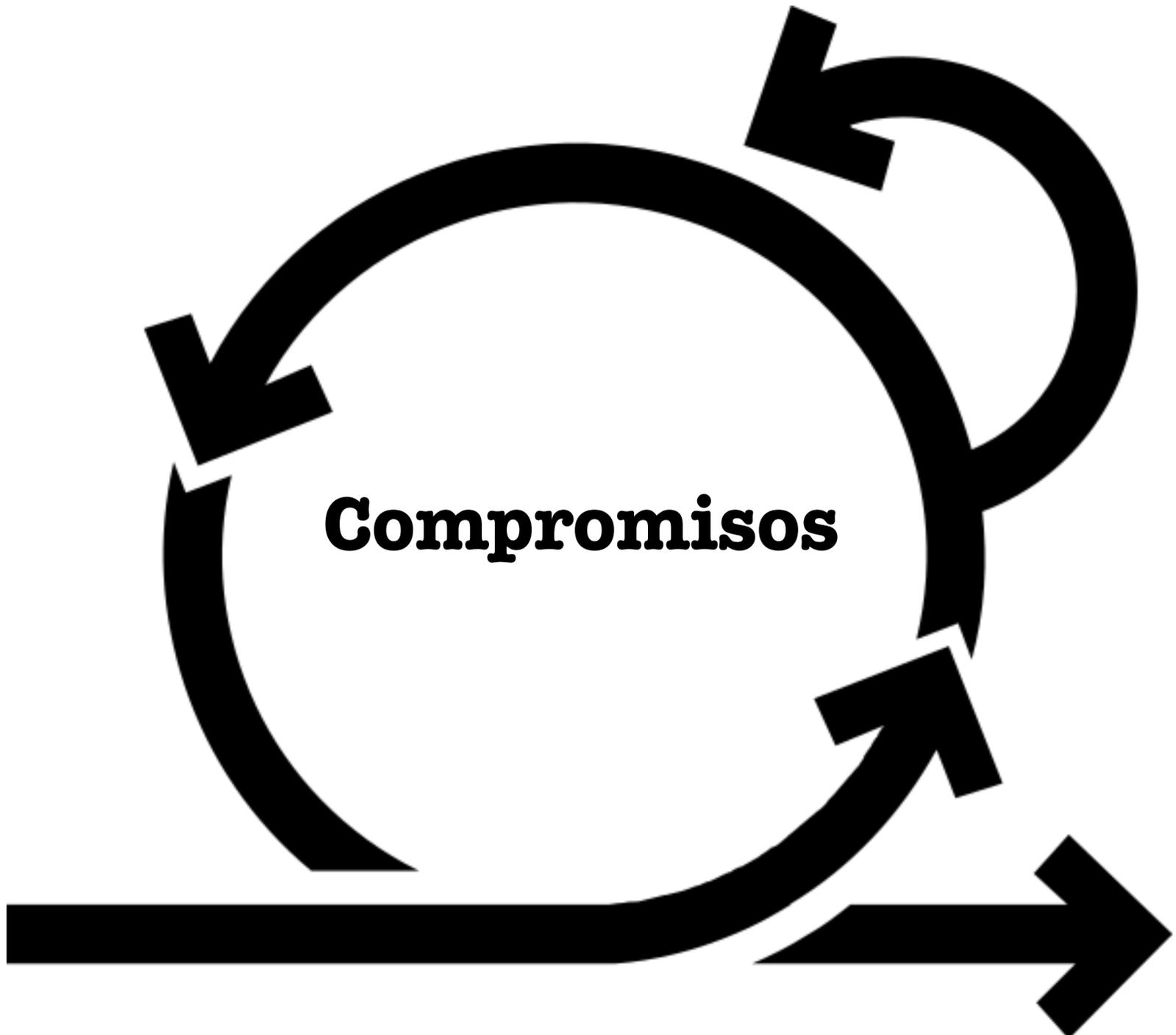
¿Qué nuevas ideas surgieron?

4. Entregar



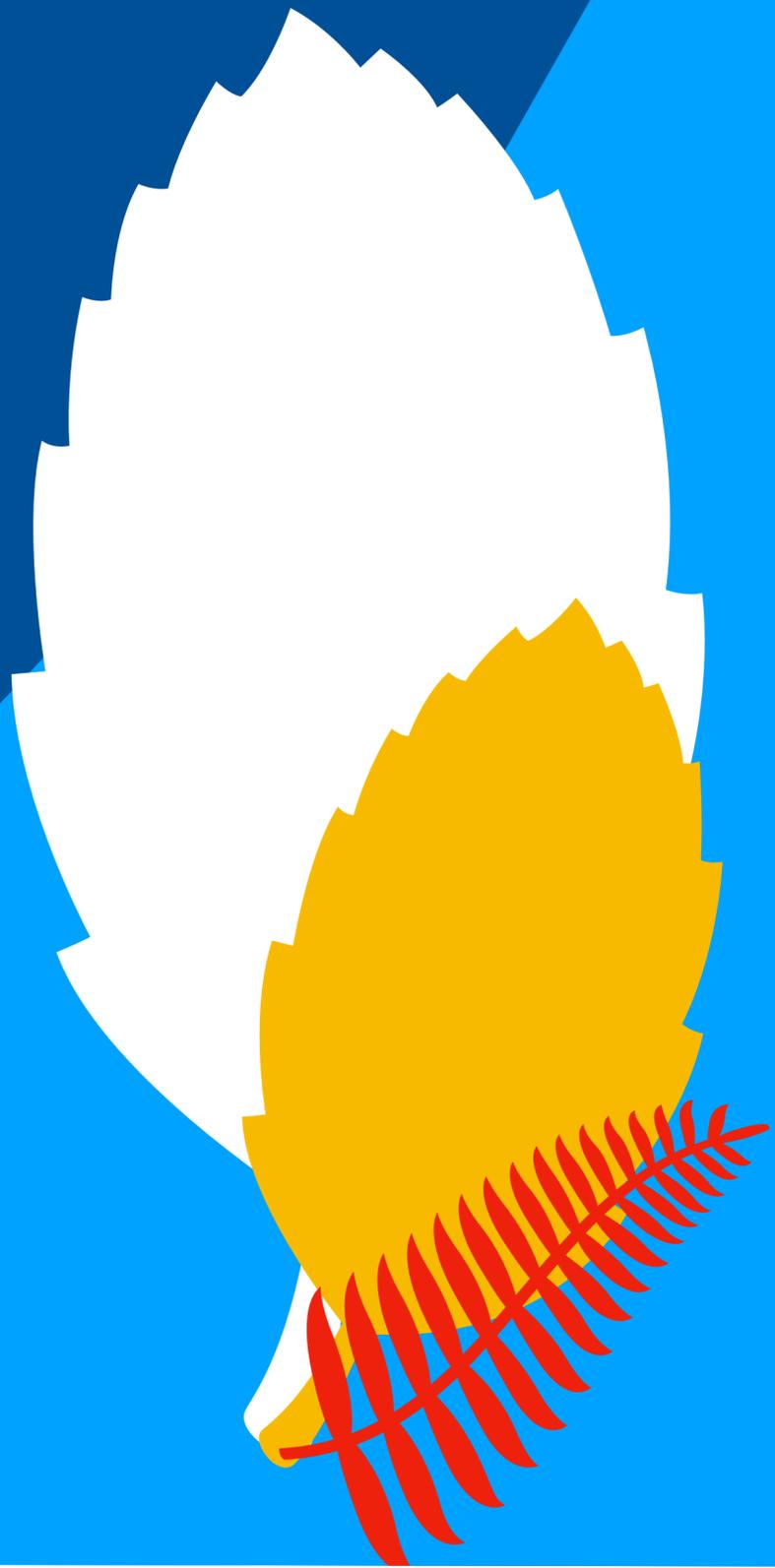
Extra tips:

Aprendizajes:



Incremental

Iterativo



Bibliografía

- Asamblea Legislativa. (8 de Junio de 2000). *Sistema costarricense de información jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=29804&nValor3=31496&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa. (8 de Noviembre de 2018). *Sistema costarricense de información jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66631&nValor3=78491&strTipM=TC
- Castillo Quintana, E. R. (2012) . *Segundo Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana*. Merliot: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Centro de Capacitación y Desarrollo.(2017) . *Informe CCD-I-004-2017 Detección de prioridades de capacitación para el desarrollo de competencias directivas en el régimen de servicio civil costarricense 2016-2017*. San José.
- Centro de Capacitación y Desarrollo. (2017). *Informe CCD-I-006-2017 Programa modular capacitación para el fortalecimiento de las competencias directivas en la función pública costarricense*. . San José.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (7-8 de Julio de 2016). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Obtenido de https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competicencias_Sector_Pblico_2016.pdf
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. . (26-27 de Junio de 2003). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. . Obtenido de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Designthinking. (2019). *Design thinking*. Obtenido de <http://www.designthinking.es/inicio/>
- Diseño Público. (8 de Agosto de 2014). *Diseño Público*. Obtenido de <http://disenopublico.org/innovacion-publica-poner-el-foco-en-las-personas/>
- Ejecutivo. (04 de Diciembre de 2018). *Hacienda*. Obtenido de https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11_ALCA202_04_12_2018.pdf
- Estrada, L. M. (s.f.). *Turing*. Obtenido de http://turing.iimas.unam.mx/CA/sites/default/files/Estigmergia_LMEstrada.pdf
- Himarele Wordpress. (13 de Enero de 2015). Obtenido de <https://himarele.wordpress.com/tag/robots/>

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica M. d. (2016) . *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José. Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf
- OCDE. (2015). *COMEX*. Obtenido de <https://www.comex.go.cr/media/5228/estudio-sobre-gobernanza-p%C3%BAblica-2015.pdf>
- OCDE. (2015). *COMEX*. Obtenido de <https://www.comex.go.cr/media/5228/estudio-sobre-gobernanza-p%C3%BAblica-2015.pdf>
- Poder Ejecutivo. (13 de Mayo de 2008). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=63350&nValor3=72744&strTipM=TC&IResultado=9&nValor4=1&strSelect=sel
- Poder Ejecutivo. (Noviembre de 2018). *DGSC*. Obtenido de http://www.dgsc.go.cr/dgsc_descripcion.html
- Poder ejecutivo. (12 de Diciembre de 2018). *Hacienda*. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de https://www.hacienda.go.cr/docs/5c07dd2965e11_ALCA202_04_12_2018.pdf
- Poder Ejecutivo. (5 de Noviembre de 2018). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=56235&nValor3=61621&strTipM=TC
- Poder ejecutivo. (s.f.). *TSE*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018, de www.tse.go.cr/pdf/normativa/estatutodeserviciocivil.pdf
- Pública, E. d. (2019). *EAP*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <http://www.eap.ucr.ac.cr/carreras/administracion-publica>
- República, C. G. (2017). *Memoria Anual de la Contraloría General de la República* . San José.
- Robles, R. (10 de Setiembre de 2018). *Crisis fiscal y endeudamiento creciente, teniendo grandes cantidades potenciales de recursos sin usar*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.net/noticia/crisis-fiscal-y-endeudamiento-creciente-teniendo-grandes-cantidades-potenciales-de-recursos-sin-usar>

