

Competencias, innovación y creatividad para la gobernabilidad*

Oscar Tromben Nordenflycht**

PLANTEA QUE FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL QUE SE CARACTERIZA POR LA ACELERACIÓN Y LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES, LA ALTA INTERRELACIÓN ENTRE LO PÚBLICO Y LO PRIVADO, SE HACE NECESARIO RECURRIR A HERRAMIENTAS PARA GESTIONARLA, INICIANDO CON PEQUEÑOS CAMBIOS QUE PERMITAN CONSTRUIR GOBERNABILIDAD Y AGREGAR VALOR PAÍS A NUESTRAS NACIONES.

El tema abordado es el de la Competencia, la Innovación y la Creatividad, desde la siguiente perspectiva existe la visión de que el servicio público puede estar al servicio de los ciudadanos, se cree que puede ser integrado por profesionales competentes que trabajan con transparencia. Que lo fundamental

de un servicio público es que la gente que trabaja ahí sea capaz de anticiparse a las expectativas que tienen los ciudadanos, darles un servicio a ellos y hacerse cargo de sus preocupaciones, de esa forma construyen gobernabilidad. Esa actitud es un valor que se agrega a nuestras naciones, y que llamamos "valor país", que hace que el ciudadano sienta que vale la pena vivir en esa nación.

* Documento presentado durante la "XI Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Carrera Administrativa y Gobernabilidad", del 20 al 23 de agosto del 2002, en Panamá, República de Panamá, y organizada por la Dirección General de Carrera Administrativa de la Presidencia de la República de Panamá, conjuntamente con el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

** Consultor independiente. Santiago, Chile.

Un ejemplo de ese concepto de "valor país" y al cual se refería un colega de la Universidad de Harvard, es sobre el Servicio de Impuestos Internos en Chile. En la mayoría de las ocasiones un buen servicio está dado porque se tiene acceso al mismo por Internet y se puede hacer la declaración por ese medio, lo que evita una serie de

trámites. Pero, en el caso de Chile sucede que Impuestos Internos hace el cálculo, asesora y cuando se presenta la declaración lo único que se debe hacer es el *click* en la firma electrónica y la declaración ya está lista. Cuando se sabe lo que cuesta y lo que se sufre haciendo todo ese enredo de la declaración, entonces se dice ¡qué bueno, esto me está agregando valor!, quita preocupaciones, vivo mejor, sin el estrés de cómo se deben hacer todos esos formularios, etc. O sea, ese valor está dado por pequeñas cosas, que resultan tremendamente útiles para los ciudadanos, como el no tener que desplazarse hacia otros lugares o hacer una fila para recibir un certificado de nacimiento, de matrimonio o de lo que sea, y simplemente se llega directamente adonde se necesita.

En esta idea de agregar valor se han producido contradicciones, pues cuando se han copiado ideas del sector privado, que erróneamente se piensa pudieran ser útiles para el público, se producen a veces catástrofes. Tal es por ejemplo, el reduccionismo que caracterizó la última etapa de la revolución industrial; esa idea de reducir todo, costos, trabajadores, de externalizar, etc., no nos ha llevado a un mayor aporte de “valor país” en la gestión pública, la que no es mejor porque haya menos gente trabajando, ésta es mejor cuando la gente que trabaja en ella está más cerca de las personas que necesitan esos servicios. Entonces, hay cambios en la forma de ver las cosas.

Para alcanzar esa visión se hace necesario fijarse metas y objetivos que se caractericen por:

- Responder a las demandas de los ciudadanos, y hacerlo ahora, no dentro de 10 años más.
- Contestar a las demandas de los funcionarios, facultándolos y responsabilizándolos. Tampoco es lógico que ellos para empezar una buena vida, tengan que esperar los años que les quedan para acogerse a su retiro. Y tenemos que,
- Crear condiciones para innovar dentro de la gestión pública.

Eso es lo que estamos planteando.

Se ha hablado de los problemas que conlleva la globalización, la aceleración de todo, la necesidad de tener eficacia y eficiencia como gran preocupación y característica de este siglo. Se va conformando un mundo que es cada vez más complejo. No se pretende entrar en detalles respecto a cómo se ha ido complejizando este mundo, en el sentido de que se van produciendo cada vez más interrelaciones entre los actores, y cómo las fronteras entre lo público y lo privado son cada vez más difusas; pero también se debe resaltar que estamos frente a la complejidad de un ciudadano que es más informado y que debe serlo, que exige más soluciones a nuevos problemas y que a veces

tiene que resolverlos el sector privado, en ocasiones el público, y algunas veces tienen que ser resueltos juntos. Por ello, tenemos que saber establecer buenas redes y alianzas en cómo servir mejor a ese ciudadano, el cual cambia sus demandas y sus expectativas porque está en un mundo acelerado, globalizado, complejo, porque está más informado y está comparando cada vez más; y eso es lo maravilloso que tiene este mundo actual.

La complejidad requiere de nuevos instrumentos para trabajar en este mundo, ya salimos de la época artesiana; de los procedimientos lineales y de las formas de pensamientos planos; de ser rígidos o cuadrados. Requerimos de las herramientas del caos, de las matemáticas modernas y de la complejidad, y eso conduce a dos conceptos que son útiles. Uno, es el de las COMPETENCIAS, que es lo que nos permite en un mundo caótico ir restableciendo cierto orden, dentro de las organizaciones. Cuando se definen las competencias que se requieren en la organización; las que tienen las personas, pero también las que se necesitan en los procesos, con las cuales se puede definir la estrategia de la organización, se está estableciendo un operador metodológico que permita poner orden en un mundo caótico.

Pero, en el mundo de la complejidad además de orden, hay que poner desorden, en el sentido siguiente: cuando tenemos una

conducta o un hecho, de repente hay algo que hace que las cosas tomen un ritmo totalmente diferente. Es como lo que sucedía en esa película que seguramente muchos han visto, *Jurassic Park*, que se conoció como el “efecto mariposa” (una mariposa que se instala en uno de esos bosques lluviosos y provoca un proceso de condensación en el clima, y ocurren inundaciones y grandes cambios). Así, el asunto se trata de a dónde posar la mariposa para producir cambios, de identificar a dónde intervenir en la organización para poder producir el “efecto mariposa” y que se puedan generar cambios que sean positivos para la organización. Es decir, las soluciones no van por la línea del medio, sino que la idea es ir estableciendo herramientas que son del caos, que no obstante, van poniendo orden y un poco de desorden para generar capacidad de intervención, que es lo que está vinculada con la idea de la INNOVACIÓN.

Las consecuencias de la situación nos plantea el desafío de que hay que saber gestionar la complejidad, y responder rápido a problemas nuevos y no previstos, pero sin nuevos presupuestos (así nos lo dice el jefe: no hay más dinero, y es para hoy o mañana), hay que tener esa capacidad de reacción de innovar en las soluciones a los problemas sin copiar. Pensemos en todos los errores que se han cometido por hacer un traspaso mecánico de soluciones de otras realidades, porque copiamos de un país a otro, o

del sistema privado al público y, resulta que dentro del contexto de la complejidad los efectos que logramos son otros distintos al del lugar a que estaban destinadas esas soluciones. Entonces, tenemos que tener capacidad de desarrollar esa voluntad de innovar. Ahora, en estricto eso no significa que no podamos copiar, si vemos las reglas de la creatividad es algo que se hace, pero desde la emergencia de quienes están innovando, y no como un traspaso mecánico de soluciones de otros lugares. Por lo anterior, las opciones que se presentan son:

- Gestionar las competencias y las habilidades de los recursos humanos.
- Identificar las competencias necesarias para cumplir la misión de la organización y las brechas que tienen los funcionarios con respecto a ella. Ningún país u organización puede funcionar bien (es imposible que lo haga) si sus directivos y funcionarios tienen una visión distinta de la misión de la organización. Por otro lado, si hacemos un análisis de las competencias que necesitan los funcionarios, la única manera buena y útil que ha resultado para hacer ese Catálogo de Competencias, es desprenderlo de hacer un análisis funcional de cuáles son las competencias que se requieren para cumplir la misión, (y no son las

competencias que creó un Doctor en Administración de Empresas y que dijo: estas son las competencias que se necesitan las que ejecutan la misión). Si cada Director entiende que hay una misión diferente, las competencias tampoco serán las que se requieren. A ello se le agrega la desmotivación de los funcionarios, el no aprovechamiento de los pocos recursos asignados para la capacitación, etc.

Entonces, el tema de las competencias, permite establecer cierto orden en las organizaciones. Como resultado de las experiencias en organizaciones del sector público, en las que he intervenido estableciendo Modelos de Competencia, parece que lo más interesante que se produce no es siquiera el Catálogo de las Competencias, sino la motivación y el cambio dentro de la organización, sobre todo del clima organizacional que se transforma completamente por el hecho de ser ellos, los funcionarios, los actores de esa construcción. Se puede mencionar el ejemplo de Fonasa en Chile, cuando se inició la intervención, les daba vergüenza decir que eran funcionarios de esa entidad. Un año y medio después de haber hecho ellos su sistema de gestión de competencias, fueron evaluados por un organismo externo como la

entidad que daba la mejor calidad de servicio a la población. Es decir, se produjo un cambio radical, y que no surgió de ninguna otra razón que de la participación y de la apertura, que significó poder implementar programas de formación o capacitación adecuados a las necesidades de cada uno de ellos.

- Acreditar o reconocer las competencias de la gente, no los estudios. En el sector público y en el privado hay una cantidad de gente que es competente, pero que no adquirió su competencia en una academia, y el hecho de reconocer eso ya produce un cambio sustancial a lo interior de la organización, cualquiera que sea ésta. Por ejemplo, el reconocimiento de jóvenes que trabajan en la informática, que ni siquiera estudiaron esto, pero que son brillantes, y que no pueden evolucionar porque no tienen un título.

Entonces, el reconocimiento de las competencias en estos sectores nuevos es importante. Los diplomas no siempre tienen relación con las competencias necesarias para la organización.

- Establecer planes de desarrollo por competencias que respondan a las exigencias de las organizaciones en función de su misión, y a los perfiles e intereses individuales. El

modelo de las competencias tiene esa virtud de poder establecer intereses comunes entre la organización y los individuos, y eso le da mucha potencia, y los planes deben responder a eso. No se puede obligar a una persona a aprender cosas que no le interesan, ni tener una organización que no se desarrolle en términos de competencias, se debe tener una herramienta que permita crear ese ajuste y eso, es lo que establece el Modelo por Competencias.

- Hay que saber focalizar el desarrollo de competencias y habilidades básicas para el trabajo de hoy, como son TI (Técnicas de Informática), Trabajo en Equipo, y Resolución de Problemas. El asunto es que no sirve hablar de Modelo de Competencias en general, y esperar a comerse todo eso como una ballena, y a que estén los resultados; hay que ir poco a poco y saber focalizar en las cosas que tienen más impacto, porque conviene para ser bien vistos por los jefes. El impacto está en establecer las competencias que tienen que ver con las habilidades básicas del trabajo dentro de la organización; y entre estas está el área de las TI.

En los países europeos hoy en día, a la gente se le está certificando las competencias básicas que están en esa área, se les da un "pasaporte" que

señala que ellos ya tienen esas competencias, lo que les da más movilidad. Es como tener una especie de carné o licencia que dice “yo sé hacer esto que es útil y está basado en la demostración práctica de esas habilidades”.

- La conducción y liderazgo, que son habilidades sociales, es el otro aspecto que se ha detectado (en la experiencia chilena). Y es que resulta necesario que los ejecutivos y directivos tengan capacidad de liderazgo. Hay que formarlos en eso para que sepan desprenderse de cuotas de poder, y sepan habilitar a sus funcionarios.
- Otro tema que se desprende es el diseño e implementación de políticas. Por ejemplo, se toma un Ministerio y se hace el Catastro de Competencias de él, y se encuentra con que no hay personas que tengan competencias que sean del tipo “diseñar una política”, “implementar una política”. Es decir, lo que se ve en Chile por ejemplo, es que cada vez dentro de las organizaciones públicas hay menos gente que sabe hacer políticas, y son justamente a dichos organismos a quienes les corresponde diseñar las políticas públicas. Se está dando la privatización de los diseños de políticas, se hacen en los institutos que pertenecen a los distintos

partidos políticos. Entonces, quienes desarrollan las competencias de mayor contenido, son gente que no están en la administración pública. Por ese camino, vamos a un sistema en que en la administración pública se tendrá un ejército de realizadores, no de diseñadores de políticas, y eso no puede ser.

No es posible que las políticas de salud sean diseñadas por gente que no forma parte del Ministerio de Salud, como por ejemplo, que la “política de gestión del territorio nacional” Chile, haga que el mismo siga siendo, en algunas regiones, en un 80% terrenos fiscales. Y el problema no es que sean fiscales, sino que el Estado o el fisco ha sido dueño de los mismos por más de 200 años, y no se ha hecho absolutamente nada adentro de ellos, grandes territorios que nadie ocupa. Lo peor es que dentro del organismo que se dedica a esas competencias no hay política de gestión del territorio. Entonces se abocan a una especie de agencia inmobiliaria, y saben cuántas edificaciones tienen y cuántos han pagado o no el arriendo, y cuándo hay que cambiar a uno u otro propietario, eso es lo que hacen. Así, de esa manera, no se gestionan las inmensas riquezas que tiene el país, y no son aprovechados ni para el turismo, ni para ninguna cosa.

- Otro aspecto, en el que hay que hacer hincapié es en la identificación de las habilidades “duras del núcleo del negocio” de cada una de las reparticiones. ¿Cuáles son las habilidades del negocio de la gestión de salud?, que no son las de ser médico de cualquier especialidad, son otras habilidades; como son otras las de “la gestión del territorio” de un país.

Existe un déficit de visión que significa no concentrarse en las habilidades y competencias que tienen que ver con el negocio de la gestión pública, sino que en simples tareas administrativas. Hay una reflexión: no nos preocupemos tanto de la cantidad de choferes o conductores que hay dentro de una institución pública, preocupémonos más de las competencias que tienen que ver con hacer gestión, hacer y diseñar política.

La recomendación basada a partir de la práctica, es proponer proyectos y soluciones exitosas, que se inicien con pequeños cambios, que permitan adquirir la experiencia y disfrutar del mismo.

Estos proyectos se caracterizan por:

- Ser simples.

En estos tiempos de crisis, hay que abstenerse de plantear

proyectos que pueden ser muy lindos en la teoría, muy bien estructurados, pero que significan miles de millones. Es más fácil, y esto me lo enseñó un japonés, un dicho de las mujeres de que es más fácil parir un bebé pequeñito y que después crezca mucho, que tener un gran bebé, con gran dificultad, que se deteriore y puede morir en el parto o no crecer bien. Entonces, esa es la idea.

- Benefician a múltiples actores:
 - al ciudadano, mejorando los servicios.
 - al funcionario, fortaleciendo su desempeño y competencias y su propia identidad.
 - al político, con proyectos de mucho despliegue publicitario (¿mediático?). Nos guste o no, estamos sometidos a eso de que formamos parte de un sector público que está para ejercer una política de quienes nosotros, en un sistema democrático, hemos puesto en el gobierno; y ese acuerdo y entendimiento tiene que darse, y la profesionalización del empleado público va a estar dada no porque haga lo que su partido quiere, sino porque es capaz de implementar políticas.

- Deben brindar resultados donde se puedan medir los beneficios para cada sector.
- Tienen que ser inductores de mejoras transversales en los servicios. Es decir, que a partir de éstas se puedan establecer otras que avancen, que penetren, que se vayan permeando dentro de la organización.
- Deben respetar la cultura y los ritmos de cada institución.

Cuando se trata de imponer, normalmente lo que se encuentra es resistencia. Cuando en una organización se ve que con un proyecto se puede avanzar aunque sea un poquito, que se puede tener “un bebé chiquito”, van surgiendo estos como conejitos, uno y otro, se le empieza a tomar el gusto.

- Finalmente, deben ser concebidos para que puedan integrarse en un sistema complejo, adaptarse, seguir evolucionando y funcionar dentro de esa complejidad.

Es decir, de nada serviría que se diga: éstas son las competencias con las que hay que trabajar aquí, para ver que en 10 años más, o de repente se produce un nuevo cambio y todo eso que se definió es viejo, es malo y no corresponde. En respuesta a la aceleración del mundo en que vivimos hoy en día, es necesario que si

concebimos un nuevo proyecto lo hagamos no como una cosa estática que está en relación y reemplazando a la anterior, sino que desde el comienzo concebirlo como algo que si bien parte de un punto dado, va a tener que evolucionar adaptándose y aceptando el cambio y la complejidad.

A continuación, se exponen dos ejemplos que cumplen con la definición anterior de proyectos. El primero sobre la Innovación y Creatividad y, el segundo sobre la Acreditación de Competencias Laborales.

Proyectos de innovación y creatividad

¿De qué tratan? Nosotros hemos escuchado mil veces que hay que ser innovador, que hay que innovar. En Chile, el Presidente lo dice con frecuencia. Por ejemplo a los empresarios les dice que si no innovan, la globalización y esto y lo otro los va a dejar atrás. Hay que innovar en el sector privado; en el público, en todas partes. Innovar se ha puesto como una palabra de moda. Pero, ¿alguno de ustedes aprendió en alguna escuela cómo se hacía para innovar? ¿o es algo innato en una persona?. Si hablamos de creatividad sucede lo mismo.

La innovación y la creatividad no son más que técnicas dentro de

las cuales cualquiera puede acceder a ellas. No hay ninguna razón para que una persona, tenga el nivel cultural que sea, no pueda ser creativo o innovar. Si se hace la pregunta ¿cuál es la gente más creativa?, regularmente dirán que un niño ya que son maravillosamente creativos. ¿Y ellos cuándo tomaron un curso sobre esto? No lo hicieron, no tienen paradigmas, son creativos.

Así, la creatividad consiste en técnicas en que podemos hacer que la gente se quite esas “formaciones” o “malformaciones” o rigideces. Y hay una cantidad enorme de técnicas. Hay un catálogo de más de 100 de éstas, que permiten desarrollar la creatividad, y que uno las puede aprender.

La innovación se trata de otra cosa, ésta es un proceso que se encadena, que termina agregándole valor a algo, y sobretodo cambiando las prácticas que hay en la gente; y nosotros necesitamos manejar esos procesos, cosa que ya hemos aprendido a través de todas esas técnicas de administración moderna. Pero lo que no sabemos manejar muy bien dentro de los procesos de innovación es la creatividad. Por eso debemos concentrarnos más en enseñársela a la gente. Entonces, lo que buscamos es:

- Formar un núcleo de especialistas en innovación y creatividad al interior de una organización.

- Crear equipos de innovadores en los servicios, que se capaciten en el uso de las técnicas, y ellos se convierten en especie de vectores para ayudar en la organización en los procesos de resolución de problemas.
- Los equipos de innovadores se encargan de escalar el sistema en diversos servicios.
- Se establecen redes de innovadores, donde se entrenan y colaboran en encontrar soluciones a problemas usando las nuevas técnicas.

Se han desarrollado experiencias de aplicación de las técnicas en talleres de creatividad en Francia (con los empleados públicos de ferrocarriles); en Chile (con un Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, de Desarrollo de Innovación Tecnológica, con los dirigentes del mismo), y en Panamá es reciente, una primera experiencia de aplicación de una técnica con la gente de la Dirección de Carrera Administrativa, en la que se generaron gran cantidad de soluciones. Esa es una experiencia que tendrá que continuar.

Hay una relación entre la innovación, la creatividad y la investigación. La primera describe un proceso de cambio, ya sea para mejorar uno existente o para responder a nuevas necesidades; es decir, la innovación es un proceso y dentro de él hay un acto, un momento que es la creatividad. Ahora, una innovación termina en

un cambio, es un proceso de cambio, y desde esa perspectiva podemos verlo como un proyecto de innovación.

La creatividad es un medio para encontrar soluciones innovadoras haciendo uso de herramientas que faciliten la producción de ideas nuevas. Entre las herramientas de la creatividad, la más antigua que tiene cerca de 60 años como mínimo es la que se conoce como "lluvia de ideas"; pero en los últimos seis años se ha avanzado tanto en el conocimiento del funcionamiento de la mente, que se han podido desarrollar herramientas que son extraordinariamente más efectivas. Cuando hablamos de creatividad hoy en día, no estamos pensando en alguien que "le llegó un lamparazo", una iluminación" o que de repente se le ocurrió algo, sino que hablamos sobre crear técnicas capaces de inducir en un plazo relativamente breve. O sea, cuando se tiene una determinada experiencia en el uso de esas herramientas, ya sean grupal o individual, se pueden utilizar y desarrollar en períodos cortos, en menos de una hora, y tener muchas soluciones para después trabajarlas, en el sentido de encontrar la mejor solución.

La investigación en cambio, es un conjunto de medios y métodos que facilitan la innovación, pero no siempre la produce. Los laboratorios están llenos de inventos a los cuales no se les ha encontrado aplicación, pero son inventos. No todo lo que se inventa constituye una

innovación y muchas veces la misma no la hacen, los que hicieron el invento. Un caso típico son las máquinas para registrar videos, los VHS, la inventaron los estadounidenses hace muchos años y solo podían tener acceso a ella un par de millonarios, pero los japoneses produjeron la innovación cuando fueron capaces de tomar ese invento y en términos económicos ponerlo al alcance de una enorme cantidad de la población mundial. Entonces, la innovación no está en el invento, sino en tomar esa idea, y meterla dentro de un proceso que llegue a producir un cambio drástico.

¿Cuáles son los resultados que podemos obtener?

- Adelantar en el tiempo para resolver problemas. Tener antes las soluciones. Si se esperaba tener en tres meses y se logra en una semana, eso produce tremendo impacto en un proyecto.
- Tener mayor cantidad y mejores opciones de solución. Con el uso de las técnicas emergen muchas alternativas.
- Tenemos la posibilidad de formalizar los procesos de definición de problemas.

Esto es muy importante, porque el aprendizaje de "la definición de problemas" en América Latina no es un proceso que se aborde tempranamente desde la escuela, como

se hace en países europeos o en los centros educativos de Estados Unidos, y nos cuesta mucho “formalizar los problemas”, somos más elucubradores, le damos vuelta a la cosa y al final no tenemos claro qué es lo que hay que resolver. Para subsanar esto, nosotros incorporamos entre las técnicas de creatividad: metodologías para la definición de problemas. Es decir, trabajamos muy bien las herramientas que nos ayudan a identificar y definir el problema, para después pasar a aplicar las técnicas de solución a los mismos.

- Otro resultado, es la posibilidad de auditar el proceso de innovación y creatividad. Hoy día, una parte importante de las herramientas que se trabajan en creatividad pueden ser informatizadas, y nosotros estamos ahora precisamente haciendo eso, porque tampoco estaban informatizadas en otros países, sobretodo las técnicas de identificación y resolución de problemas.

Así, la automatización de estos procesos nos permite supervisar, enviarlos a consultores y colegas y de esa forma poder tener más opiniones que enriquezcan el proyecto.

Dentro del proceso de globalización estamos empezando a entender y darnos cuenta que las

cosas no son tan racionales como nos querían hacerlas ver los antiguos descendientes de los franceses. Descartes y otros están en un proceso de inestabilidad. Hoy, sobretodo en los procesos de educación y más en los de creación, lo emocional es el factor crítico. Una organización no puede ser innovadora y creativa si todos están deprimidos. Cuando la gente está asustada no es creativa. Por ello, es importante también entender lo que le pasa a la gente que utiliza estas herramientas de innovación y creatividad y, la manera más simple de hacerlo es preguntarles qué les pasó con el uso de ellas, que sintió en un sentido visceral.

Así, ¿Qué sucedió con los funcionarios que experimentaron el uso de las herramientas? Varias cosas, entre ellas:

- Experimentaron la sensación de seguridad para enfrentar nuevos desafíos. Empezaron a perder el miedo a “que me puedan plantear un problema difícil” y eso da mucha seguridad.
- Encuentran muchas alternativas de solución al problema o situación.
- La seguridad y tener más alternativas de solución, aparejados, les va creando una mayor motivación, porque aprendieron cómo enfrentar problemas y encontrar soluciones válidas a problemas futuros. Lo que se les enseña no fue una receta

de cómo resolver un problema y ahí se termina, sino que se aprendió una herramienta para resolver, es decir: no se le dio el pescado, sino se le enseñó a pescar.

La gente pierde el miedo al cambio y a la incertidumbre porque con estas herramientas están aprendiendo a pescar en la vida y eso les cambia el estado de ánimo. Y cambiárselo hoy que se está viviendo en un mundo de incertidumbre, es muy bueno; ya que al vivir en cambio constante, es necesario también que la gente tenga un asidero estable, el que debe ser construido dándole seguridad a él mismo, ayudándole a construir su propia identidad, más los sistemas de valores y otros conocidos.

- Al perder el miedo al cambio y a la incertidumbre, mejora la calidad de vida en el trabajo.

Los próximos pasos a realizar en el caso de la experiencia en Panamá, son:

- Hacer una segunda sesión de consolidación y aprendizaje de nuevas técnicas.
- Es necesario, tener apoyo de las direcciones para evaluar la factibilidad de implementar soluciones. Que ellos (los funcionarios) sean tomados en cuenta en las soluciones que aporten. El efecto

multiplicador de esto es importante. Si queremos innovar tenemos que recurrir a toda la gente. La innovación y creatividad se basa hoy en los grandes números y no en las mentes predilectas. Por este camino se está avanzando ahora en las grandes empresas innovadoras: 100.000 ideas de posibles soluciones.

- Necesidad de identificar un centro de excelencia en innovación y apoyarlo, cualquiera que sea o que quiera serlo. Encontrar un directivo que tenga la decisión de hacer esto, porque no es complejo, no es difícil, pero se requiere tener esa decisión de buscar mejores soluciones.

Proyecto de Acreditación de Competencias Laborales

Se trata de la acreditación de las habilidades en Técnicas de Informática (TI) de la gente en la utilización de la misma, y hace referencia a lo siguiente:

- La evaluación puede ser en línea o en cualquier momento.
- Para la acreditación, la evaluación requiere la presencia de un evaluador.
- Cualquier persona puede ser candidato a evaluarse.

- Se evalúa una “micro habilidad”, o una funcionalidad de un programa.
- Cada habilidad evaluada está vinculada (en línea) a una formación de ella misma.
- El sistema gestiona el Portafolio de Habilidades de cada evaluado, y avisa cuando hay necesidad de actualización.
- No caer en la trampa de acreditar puestos o cargos, porque no es eso lo que interesa en este caso, por ejemplo de las Técnicas de Informática, porque es una habilidad, una herramienta para desempeñar el trabajo en cualquier puesto.
- Hay experiencias en el Reino Unido, Canadá, Francia, y Chile.

Se dice que se puede evaluar una “micro-competencia” o “micro-habilidad” de un programa. Veamos cuáles son los problemas que uno se plantea con la utilización de la informática.

Si cambian un funcionario, si quitan la secretaria y ponen otra, la pregunta es ¿sabe usar el computador? Si, dice. Se pide que escriba una carta. Lo hace. Luego que la mande a las 100 personas que estuvieron en el Congreso tal. La contestación: ¡Ah, eso no lo enseñaron!. Es decir, no tenemos idea qué es lo que sabe y qué no sabe. No sabemos a quien seleccionar, pero a su vez el funcionario no sabe que es lo

que le pueden pedir. Entonces, se produce una relación perversa con respecto a la informática.

El otro problema, es que la gente está considerando la informatización como sinónimo de modernización, aunque sabemos que necesariamente no es así. Cada vez que hay temor con relación al uso del computador, se produce una especie de rechazo a estos cambios, de nuevo una relación perversa. Por lo tanto, mejor es facilitar la vida a la gente, y que ésta pueda certificar sus habilidades en el uso de las Técnicas de Información, porque ello tiene un efecto multiplicador importante.

No vamos a entrar de nuevo en el tema de la competencia, porque ya se conoce. Pero, ésta requiere una serie de recursos que van desde distintas perspectivas: hay características del individuo que tienen que ver con el “querer hacer”; de las habilidades sociales; de las organizaciones, valores, etc. Cuando hablamos de competencia, no nos estamos refiriendo en términos efectivos a una, sino a habilidades en el uso de herramientas bien precisas, y es en eso que queremos intervenir.

Por ejemplo, el Pasaporte o Carnet de Acreditación de Competencias TI, que se da en Francia, tiene algo así como 17 habilidades específicas. Si se acreditan esas habilidades dan lo que ellos denominan “un brevé”, y que es lo que estamos trabajando para poner en

línea, para que el interesado pueda hacerse su auto-examen, y una vez que se sienta seguro, va donde el acreditador y vuelve a repetirlo para que le den su acreditación. En eso consiste el proyecto. Para el 2003, en el Gobierno de Chile se estima que se van a acreditar 500 mil trabajadores del sector privado. En eso estamos en este momento, y viendo de cuánto es la meta que nos vamos a plantear para el sector público. Si volvemos a la idea inicial de, ¿cómo tienen que ser los proyectos? Aquello de que deben responder a múltiples actores, etc., vemos que, los dos tipos de proyectos o planes responden a eso. Que toda la gente del sector público pueda certificar sus competencias, es algo que le interesa a la ciudadanía, a los jefes, a los funcionarios, a todo el mundo, y mejoramos el servicio como un resultado extra, y también le interesa a los políticos que son los que ponen los recursos. Porque tiene un impacto enorme en las personas que se van a sentir que están preocupados por ellos. Estos proyectos son fáciles de vender y de buscar recursos.

Esquematizando en forma resumida, ¿Cuáles son las necesidades para un sistema con estas características?:

- El jefe
 - Cuando selecciona un funcionario, necesita saber exactamente qué puede esperar como resultado de las habilidades del

trabajador. (Todos saben *Word*, pero ¿sabe gestionar un correo masivo?).

- El trabajador
 - Necesita conocer que se espera de él en término de habilidades, y lo que posee para responder a las demandas de su jefe (que evolucionan permanentemente hacia un mayor nivel de funcionalidad).
- Para ambos actores
 - La conveniencia de manejar las habilidades con el mismo principio que se maneja un inventario “just in time”, ya que la habilidad se pierde si no se usa, y si se adquiere con posterioridad, se pierde en productividad.
- Cuando hay una brecha
 - Debe existir un “mecanismo” para adquirir la habilidad precisa que constituye la brecha, no un curso de semanas u horas.

Los objetivos del Pasaporte de TI son:

- Que tanto las organizaciones como los trabajadores disponen de una mejor comunicación respecto a lo que se espera de ellos y de lo que

pueden ofrecer en términos de habilidades TI.

- El modelo debe ser ágil y flexible para responder a las necesidades actuales y futuras, y no sobre la historia pasada.

La formación debe estar centrada en enseñar:

- ¿Cómo aprender, más que cómo usar?
- ¿Cuáles son y para que sirven las diversas funcionalidades?
- ¿Dónde aprender mejor, en menos tiempo y más barato?

Las ventajas de este sistema son:

- Cada usuario, como buen adulto, desarrolla las habilidades que requiere para su desempeño.

- En un *software* de calidad, se accede a una autoformación que viene gratis con el programa.

- La adquisición de una habilidad específica sirve para construir diferentes competencias. Son transversales a diferentes industrias y oficios.

- Se crea una cultura de evaluación.

- Beneficio político.

- Brindar beneficio ahora a los funcionarios.

- Mejorar el perfil de miles de personas para que se sientan capaces de enfrentar la modernización del Estado.

- Además, se busca que este sea un logro del actual gobierno, y no la preparación de un proyecto para realizar en tantos años más ◊