

Informe sobre la elaboración de catálogos de competencias transversales y específicas en la Administración General del Estado y para los funcionarios habilitados nacionales.

Marzo 2015

INAP
Madrid. Marzo 2015



Índice

	Página
Resumen	1
1 Motivos y alcance del proyecto	3
2 Método de elaboración de los catálogos de competencias transversales	4
2.1 Concepto de competencia utilizado y objetivos del trabajo	4
2.2 Proceso de trabajo.....	4
2.2.1 Fase 1	5
2.2.2 Fase 2	8
2.2.3 Conclusiones.....	10
3 Desarrollo de un método de detección de competencias específicas.	11
4 Análisis de las competencias de los Habilitados nacionales.	13
ANEXOS:	
Anexo: Catálogo de Competencias genéricas de los puestos de niveles 26 a 30 de la Administración General del Estado	17
Anexo: Catálogo de Competencias genéricas de los puestos de niveles 14 a 24 de la AGE	28
Anexo: Diccionario de competencias estratégicas clave de los habilitados nacionales	37
Anexo: Mapa de la gestión por competencias en el sector público español	43

Resumen.

Competencias genéricas y específicas en la AGE.

Entre 2013 y 2014 el INAP ha elaborado los catálogos de competencias genéricas para los puestos de los niveles 14 a 24 y 26 a 30 de la Administración General del Estado, y el diccionario de competencias de los Habilitados Nacionales.

Durante 2015 se desarrollará un método sencillo de detección de competencias específicas, y se hará al menos un estudio piloto de detección de estas competencias para validar el método.

Por competencia entendemos, en el ámbito de los estudios realizados en la AGE, el “conjunto de comportamientos observables que permiten desempeñar correctamente un puesto de trabajo”. Una competencia genérica es la que se considera relevante para todos los puestos de una organización, en este caso la AGE. Por competencia específica entendemos el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y de competencias genéricas aplicable a un número limitado de puestos de trabajo de la administración, delimitado por su pertenencia a un ámbito funcional y por el nivel de los puestos (por ejemplo, “competencias específicas de los niveles técnicos y superiores del ámbito funcional Recursos Humanos”)

En la elaboración de los catálogos de competencias transversales colaboraron los profesores de la Universidad Complutense de Madrid Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel Alonso. El desarrollo del método de detección de competencias específicas es responsabilidad de un grupo de funcionarios del INAP.

El método de elaboración de los catálogos de competencias transversales constó de tres fases:

1. Definición de competencias relevantes y de sus comportamientos asociados por grupos de trabajo de funcionarios expertos en los puestos de trabajo afectados a partir de un catálogo amplio inicial.
2. Validación de los resultados de la primera fase mediante un cuestionario contestado por un número estadísticamente significativo de funcionarios de los puestos afectados.
3. Análisis y revisión de los datos obtenidos y elaboración de los catálogos y de los documentos correspondientes.

Se obtuvieron como resultado dos catálogos de competencias genéricas, uno de 14 competencias para los puestos de trabajo de niveles 14 a 24,

y otro de 16 para los puestos de niveles 26 a 30. Para cada competencia se listan entre 8 y 14 comportamientos asociados.

El método de detección de competencias transversales se está elaborando cuando se redacta este informe. El programa prevé haberlo aplicado a un número significativo de puestos de trabajo del Instituto Nacional de Administración Pública antes de julio de 2015, y aplicarlo, con las modificaciones que aconseje su primer uso, en otro organismo de la AGE en el último cuatrimestre de este año.

Competencias de los Habilitados Nacionales.

En el estudio realizado sobre las competencias de los Habilitados nacionales se utilizó, como punto de partida, la definición de competencia de la norma UNE 66173 (2003): el conjunto de atributos personales y (la) aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. En este caso se quería insistir en la competencia como capacidad de resolver problemas en un determinado contexto, dado el ámbito y las condiciones de trabajo de estos funcionarios. Los habilitados nacionales, más de 8.000 en toda España, ejercen las funciones de Secretaría e Intervención General en las entidades locales.

En este estudio se utilizó un procedimiento de detección de competencias en tres fases:

- Observación directa del trabajo de los habilitados en sus puestos de trabajo sin intervención del investigador.
- Contraste de un cuadro de competencias extraído del catálogo Hay/McBer con un grupo de trabajo de habilitados nacionales.
- Juicio de expertos.

Esta triple aproximación permitió elaborar un diccionario de competencias estratégicas adaptado a este colectivo.

Se adjuntan a este informe los catálogos de competencias genéricas de la AGE y el diccionario de competencias estratégicas de los habilitados nacionales, los Anexos con la descripción del método de elaboración seguido y con todos los resultados obtenidos, las conclusiones a que se llegó y un Mapa de las competencias en las administraciones públicas españolas en el que se da cuenta de una serie de catálogos de competencias utilizados por distintas Comunidades Autónomas, Ayuntamientos y Universidades españoles.

1.- Motivos y alcance del proyecto.

El Plan Estratégico General del Instituto Nacional de Administración Pública 2012-2015 tiene como uno de sus Objetivos Generales “Vincular la formación y la selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional”. Uno de los proyectos que se pusieron en marcha para alcanzar ese objetivo fue el de “Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles”.

El proyecto se encargó a un equipo que empezó su trabajo en el segundo semestre de 2012. Tras estudiar la documentación disponible sobre el uso de las competencias en las administraciones públicas españolas, el equipo concluyó, en primer lugar, que convenía empezar por las competencias transversales o estratégicas, las propias de todos o casi todos los puestos de una organización, dada la dificultad de abordar el estudio de las competencias específicas en una organización, la AGE, que carece de descripciones adecuadas de los puestos de trabajo con que cuenta. En segundo lugar, el equipo decidió que el objeto del proyecto, la creación de mapas competenciales, exigía la realización de un trabajo de campo de detección de competencias. Por último, se decidió empezar por las competencias genéricas, porque era más urgente contar con estos catálogos referidos a toda la administración que contar con catálogos de competencias específicas necesariamente parciales y también porque resultaba una manera más sencilla de familiarizarse con los conceptos y las técnicas a utilizar.

Para llevar a cabo el trabajo de campo con el rigor necesario se contrató a los profesores de la Universidad Complutense de Madrid Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel Alonso, conocidos especialistas que han desarrollado catálogos de competencias para numerosas instituciones públicas y privadas.

La Administración General del Estado cuenta con alrededor de 150.000 funcionarios de todos los niveles en sus distintos ministerios y organismos. Para hacer más precisa la detección de las competencias genéricas de un colectivo tan grande, se decidió elaborar dos catálogos, uno de los puestos de trabajo de los niveles 26 a 30, niveles técnicos y superiores, y otro de los puestos de trabajo de los niveles 14 a 24, niveles de apoyo y técnicos.

El catálogo de competencias genéricas para los puestos de niveles 26 a 30 se elaboró durante el segundo semestre de 2013, y el de los puestos de niveles 14 a 24 durante el primer semestre de 2014.

2.- Método de elaboración de los catálogos de competencias genéricas de la AGE.

2.1 Concepto de competencia utilizado y objetivo del trabajo.

Es imposible entrar aquí en la discusión acerca de qué son las competencias y cómo hay que definirlas. Baste señalar que se consideró a efectos operativos que las competencias son “el conjunto de comportamientos observables que permiten a un trabajador desempeñar su puesto de trabajo correctamente”. Lo destacable en esta aproximación a la idea de competencia profesional es que insiste en la importancia de los comportamientos que constituyen una competencia. En este sentido, cada competencia genérica no es más que una manera adecuada de presentar ordenadamente una serie de comportamientos. Estos han de ser, además, observables. De este modo se pone el énfasis en las habilidades más que en los conocimientos o en las actitudes.

Este enfoque teórico reúne varias ventajas, entre otras la de ser directamente utilizable en la evaluación del rendimiento individual y la de proporcionar también inmediatamente contenidos concretos desarrollables en acciones formativas.

Los objetivos del trabajo eran:

1. Definir las competencias genéricas de los puestos 14 a 30 de la Administración General del Estado.
2. Ordenar y ponderar en función de su importancia las competencias genéricas detectadas.
3. Definir los comportamientos asociados a cada una de las competencias genéricas.
4. Ordenar y ponderar los comportamientos según su importancia para cada competencia.

2.2 Proceso de trabajo.

Se detalla a continuación el proceso de elaboración del primer catálogo, el de las competencias genéricas para los puestos de los niveles 26 a 30. El catálogo de los niveles 14 a 24 se elaboró después

con el mismo método. En los anexos correspondientes constan detallados el método y el proceso de trabajo en ambos casos.

2.2.1 Fase 1.

Esta primera fase tuvo un carácter cualitativo, su objetivo era trabajar con grupos de expertos para seleccionar y definir las Competencias y Comportamientos que se incluirían en la segunda fase del estudio.

Se trabajó con 77 personas divididas en 8 focus group, dos por cada uno de los niveles analizados (26, 28, 29 y 30), uno con mando y el otro sin mando. Para identificar a estas personas se pidió a las unidades de personal de los ministerios que solicitaran voluntarios para el trabajo entre funcionarios que ocupasen los puestos de los niveles correspondientes y cuyo buen desempeño en los mismos fuese reconocido.

Los focus group se realizaron en una sala de reuniones de la sede central del INAP. En todas ellas, la dirección de formación del INAP daba la bienvenida a los asistentes, les agradecía su presencia y les contaba brevemente el objetivo de la reunión y la utilidad que tendría la información extraída tras la misma. A continuación presentaba a los expertos que iban a dirigir las reuniones y les pasaba la palabra.

Los expertos insistían a los participantes que el estudio que se estaba realizando tenía como finalidad la elaboración de un Diccionario de Competencias Genéricas, adaptado a las necesidades de la Administración General del Estado, con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos formativos y de planes de carrera, adecuándolos a las necesidades profesionales y a las demandas de la sociedad.

A continuación se les explicaban las fases que se iban a seguir durante la reunión y después se llevaban a cabo. Las etapas eran las siguientes:

- 1. Seleccionar las competencias clave para el puesto de trabajo.**
Para ello se proporcionaba un listado con 19 competencias (obtenido a partir de los diccionarios de algunas Comunidades Autónomas y de los de la especialista Martha Alles) y se les pedía que las leyeran, modificaran las definiciones ofrecidas o incluyeran nuevas competencias si lo consideraban pertinente. Además se les solicitaba que eligieran las ocho competencias clave para el óptimo desempeño de su puesto. Para ayudarles en la elección se les proponía que se hicieran dos preguntas:

¿necesito utilizar esta competencia para desempeñar mis funciones y actividades? y ¿es imprescindible para poder realizar mis funciones y actividades?

2. A continuación, se le presentaron a cada sujeto todos los pares que se podían hacer con las competencias que previamente había seleccionado. Estos pares estaban ordenados aleatoriamente y cada sujeto debía elegir, en cada uno, la competencia que consideraba más importante para su trabajo, indicando la magnitud de la diferencia en importancia entre las dos competencias, utilizando la tabla que se le aportaba y que se presenta en la Tabla nº 3.2. para determinar la importancia relativa de cada competencia, a cada participante se les daba un protocolo personalizado que emparejaba las 28 posibles combinaciones entre las ocho competencias que había elegido.
3. Los resultados ofrecidos por cada persona se procesaban aplicando el método Saaty y posteriormente calculando las puntuaciones medias del grupo, permitía obtener las ocho competencias consideradas como claves por los asistentes. Se informaba al grupo de los resultados y se comentaban brevemente para conocer su grado de acuerdo con los resultados obtenidos.
4. Posteriormente, se les pedía que redactaran dos o tres comportamientos por persona para cada una de las competencias elegidas. Se les daba tres minutos para escribirlos en una tarjeta, se les recogían y se leían en voz alta. Si algún comportamiento no estaba claro se pedían explicaciones adicionales o se matizaban con el fin de que los comportamientos definidos fueran lo más claros posibles. Este mismo procedimiento se hacía con el resto de comportamientos.
5. Finalmente, se les pedía que contestaran a la siguiente pregunta: ¿qué competencias estratégicas pensáis que deberían estar presentes en todos los puestos de la Administración General del Estado, teniendo en cuenta su misión, visión, valores...?

Al trabajar con los resultados obtenidos, se comprobó que de algunas de las competencias inicialmente definidas se debía modificar la definición y que otras podían refundirse en una sola.

A partir de este análisis se definieron 14 competencias que estaban incluidas como mínimo en los perfiles de los niveles estudiados y que, al mismo tiempo, habían sido elegidas como claves por al menos el 30 % de los participantes, que fueron las que se incluyeron en el cuestionario elaborado para la Fase 2.

Además, se redactaron los comportamientos de cada competencia, se depuraron los surgidos en los grupos, se eliminaron los solapamientos, y se mejoró la redacción para asegurar su claridad y concreción.

Como resultado de los distintos análisis se definieron 14 competencias y 150 comportamientos.

Uno de los resultados del trabajo de los focus groups en esta primera fase del proceso fue la siguiente tabla:

Competencias	Con Mando					Sin Mando					%Total	Total
	30	29	28	26	%	30	29	28	26	%		
Comunicación	X	X	X	X	70,91	X	X	X	X	77,27	72,73	G
Solución de Problemas	X	X	X	X	63,64	X	X	X	X	68,18	64,94	G
Planificación / Organización	X	X	X	X	60,00	X		X	X	50,00	57,14	G
Dirección de Personas	X	X	X	X	72,73			---	---	4,55	53,25	GM
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	56,36	X	X	X	X	59,09	57,14	G
Resistencia a la Tensión		X		X	45,45	X	X	X		59,09	49,35	G
Toma de Decisiones	X	X			49,09					27,27	42,86	GM
Orientación a la Calidad		X	X	X	40,00	X	X	X	X	59,09	45,45	G
Flexibilidad y Gestión del Cambio				X	43,64		X	X	X	50,00	45,45	GS
Orientación Estratégica	X	X	X		29,09	X				36,36	31,17	
Innovación		X	X		45,45	X			X	50,00	46,75	G
Proactividad			X		36,36	X	X		X	59,09	42,86	GS
Aprendizaje Continuo				X	34,55		X	X	X	63,64	42,86	GS
Compromiso	X				25,45			X	X	36,36	28,57	
Orientación a Resultados	X				23,64				X	27,27	24,68	
Orientación a la Ciudadanía		X			18,18					18,18	18,18	
Desarrollo de Personas			X	X	32,73	---		---	---	00,00	23,38	
Mejora Continua		X			32,73					22,73	29,87	
Negociación					18,18			X		31,82	22,08	

En esta tabla están señaladas en rojo las competencias consideradas imprescindibles y en azul las importantes. Los porcentajes son los de los miembros de los grupos de trabajo que escogieron las competencias correspondientes. G es competencia genérica; GM competencia genérica para puestos con mando y GS para puestos sin mando.

El segundo resultado fue el listado de los 150 comportamientos asociados a las 14 competencias consideradas imprescindibles o importantes.

2.2.2 Fase 2.

El resultado de la Fase 1 fue la confección de un instrumento de recogida de datos, un cuestionario, que sería aplicado de forma masiva.

Para ello, desde el área de Formación del INAP se envió una carta y un correo electrónico a los integrantes de la base de datos de alumnos que habían realizado formación en los últimos años y que pertenecían a los Niveles analizados, así como a los participantes de los focus group realizados en la fase anterior. La base de datos de alumnos del INAP contiene miles de direcciones de correo electrónico de funcionarios y es una muestra más que representativa del colectivo sujeto a estudio. En la carta se explicaba el objetivo del estudio y se solicitaba su cooperación en el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se envió la carta y el correo electrónico a los directores de personal de distintos ministerios, pidiendo que se difundiera el cuestionario y se pidiera colaboración para su cumplimentación.

El cuestionario se cumplimentaba de forma on-line, y los datos se grababan en una base de datos que previamente había sido diseñada por los miembros del equipo del proyecto.

De esta forma, también, se garantizaba el anonimato de las respuestas. Se dio un plazo de respuesta de quince días.

Los responsables del proyecto por parte del INAP, a la semana del envío del cuestionario enviaron un nuevo correo electrónico recordando la importancia de participar en el estudio, con el fin de aumentar el número de respuestas recibidas.

Las respuestas recogidas se analizaron y se confeccionó el informe de resultados, que permitía obtener los perfiles de Competencias y Comportamientos relevantes para los niveles 26 a 30 en la AGE, diferenciando los puestos con mando de los que no le tienen.

El cuestionario en sí se dividió en dos grandes áreas:

1. Datos descriptivos: En esta área se realizaban preguntas relacionadas con el perfil profesional de los sujetos.

2. Competencias genéricas INAP. Esta segunda área estaba dividida en dos partes.

– **Comportamientos.** En esta parte del cuestionario los sujetos debían responder a cada uno de los 150 comportamientos en una escala tipo Likert de 4 grados, indicando la importancia que consideraban que

tenía para el desarrollo de las funciones y actividades de su puesto actual:

- 0. No se aplica.
- 1. Poco importante.
- 2. Algo importante.
- 3. Bastante importante.
- 4. Muy importante, imprescindible.

Además, se incluyó una columna con la opción “no se aplica”, para aquellos comportamientos que no fueran exigidos en el puesto actual de trabajo.

– **Competencias.** Una vez señalado el grado de importancia de cada uno de los comportamientos, se solicitaba a los sujetos que indicaran el grado de importancia de cada una de las 14 competencias definidas para un desempeño de la forma más efectiva posible de su puesto, utilizando para ello, la misma escala tipo Likert de 4 grados que para el apartado de comportamientos.

El cuestionario fue cumplimentado por un número más que suficiente de funcionarios para asegurar la consistencia estadística del trabajo:

	Niveles				Total
	26	28	29	30	
Mando	424	273	85	68	850
Sin Mando	146	81	23	20	270
Total	570	354	108	88	1.120

El resultado final fue el que se refleja en la siguiente tabla, donde se muestran en rojo las competencias imprescindibles y en azul las importantes.

Hay que señalar que las 12 primeras competencias acumulan el 78% del peso, es decir, que su dominio permitiría desempeñar con éxito los puestos afectados.

Competencias	Pesos	Pesos Acumulados
Comunicación	10,22	10,22
Solución de Problemas	9,72	19,94
Planificación / Organización	9,60	29,54
Dirección de Personas	8,61	38,15
Trabajo en Equipo	7,38	45,53
Resistencia a la Tensión	6,05	51,58
Toma de Decisiones	5,60	57,18
Orientación a la Calidad	5,43	62,61
Flexibilidad y Gestión del Cambio	4,15	66,76
Orientación Estratégica	4,14	70,90
Innovación	4,07	74,97
Proactividad	3,85	78,82
Aprendizaje Continuo	3,82	82,64
Compromiso	3,66	86,30
Orientación a Resultados	3,16	89,46
Orientación a la Ciudadanía	3,10	92,56
Desarrollo de Personas	2,92	95,48
Mejora Continua	2,71	98,19
Negociación	1,82	100,01

2.2.3 Conclusiones.

Del resultado del trabajo pueden extraerse varias conclusiones de interés, entre ellas el que no aparezcan las competencias de Aprendizaje Continuo, Compromiso u Orientación a la Ciudadanía entre las principales y la baja ubicación de otras como Orientación Estratégica o Proactividad.

En todo caso, el catálogo de competencias genéricas de los puestos 26 a 30 es una buena guía para la programación y el diseño de acciones formativas para los funcionarios que ocupan estos puestos. Como puede verse en la tabla siguiente, que refleja los resultados para la competencia Comunicación, sabemos el peso que la competencia tiene en el perfil de exigencias de los puestos afectados, PC, y el peso en la competencia de cada uno de los comportamientos, Pc. La concreción de los comportamientos y su importancia relativa permiten un mejor ajuste del contenido de las acciones formativas:

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	PC	Pc
1. Comunicación	15,91%	
– Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.		20,50%
– Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.		15,39%
– Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza ...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.		15,26%
– Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.		14,78%
– Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.		12,08%
– Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.		12,06%
– Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.		9,94%

3.- Desarrollo de un método de detección de competencias específicas.

Este proyecto acaba de echar a andar, por lo que no contamos aún con productos acabados. El propósito de este trabajo es desarrollar un método que permita detectar y describir con cierta precisión competencias propias de grupos amplios de puestos de trabajo. La intención, al menos en un primer momento, es utilizar esas competencias para mejorar la programación de formación acercándola lo más posible a las necesidades reales de la Administración General del Estado.

El primer paso en el proceso ha sido determinar los ámbitos funcionales en los que se centrará el proyecto. Aunque los ámbitos funcionales no están formalizados en la AGE, la definición que se ha hecho en otras administraciones españolas (la de la Generalitat de Catalunya, por ejemplo) es suficiente por ahora para nuestros fines: el método se va a desarrollar aplicándolo de manera experimental a ámbitos funcionales horizontales, sobre los que no puede haber mucha discusión (recursos humanos, gestión económico-financiera, asesoría jurídica, etc.).

Más difícil es decidir qué entendemos por “competencias específicas”. Nuestro punto de partida son los elementos tradicionales de las competencias: conocimientos, habilidades, actitudes. Para su uso en este proyecto los hemos definido de la siguiente manera:

- Conocimientos específicos. No son los reglados exigidos para el ingreso en la administración o para la ocupación de determinados puestos, sino los conocimientos, jurídicos o no,

necesarios para desempeñar con éxito las funciones de los puestos (así, por ejemplo, son conocimientos específicos el Reglamento de régimen disciplinario o las Técnicas de planificación estratégica y operativa).

- Procedimientos y habilidades. Se refieren a lo que hay que saber hacer en cada puesto de trabajo. Pueden ser también jurídico-administrativos (Instruir expedientes disciplinarios) o no (Elaborar cuadros de mando integrales).
 - o En los procedimientos y habilidades se hará mención expresa de las aplicaciones informáticas específicas, o sea, no ofimáticas de uso común (Word no, Moodle sí)
- Competencias genéricas más relevantes para el puesto. Se ha preferido solicitar de quienes cumplimenten los cuestionarios (más abajo se detalla el método de recogida de información) que elijan las 4 o 5 competencias genéricas más relevantes para sus puestos de trabajo que intentar determinar las actitudes adecuadas para ellos. En fases posteriores del proyecto se definirán los comportamientos propios de esas competencias para los conjuntos de puestos afectados.

Con este marco conceptual se ha elaborado una ficha que cumplimentará un número suficiente de titulares de puestos de trabajo de los ámbitos funcionales iniciales. El proceso de recogida de información previsto es el siguiente:

1. Sesión de información y explicación a las personas que vayan a cumplimentar las fichas.
2. Cumplimentación de las fichas.
3. Análisis de la información, complementándola si es necesario con entrevistas personales y validándola con los superiores de los titulares de los puestos.
4. Definición de las competencias específicas de los puestos correspondientes en el marco de esta prueba inicial del método.

Una vez finalizada esta fase, en julio de este año, se ajustará el método a lo que se haya aprendido en esta prueba piloto y se aplicará, en el último cuatrimestre del año, en un organismo lo bastante grande como para permitir sacar conclusiones que sean ya útiles para la programación de la formación y para su posterior aplicación con carácter más general.

4.- Elaboración del diccionario de competencias estratégicas de los Secretarios e Interventores de habilitación nacional.

La especificidad del colectivo de los funcionarios de habilitación nacional, Secretarios e Interventores en las entidades locales españolas, aconsejó la adopción de un método de investigación que permitiera, mediante aproximaciones sucesivas, establecer un catálogo de competencias adaptado a una realidad multiforme.

El método de elaboración del catálogo de competencias estratégicas de los habilitados nacionales tuvo tres fases:

1. Observación directa de la conducta de los Secretarios e Interventores de Administración Local en su quehacer diario en su entorno real de trabajo. Los especialistas en evaluación competencial laboral responsables de este trabajo adoptaron como método la observación natural no participante de la conducta de los Secretarios e Interventores de Administración Local en su quehacer diario y dentro de su entorno real de trabajo. Se registró de forma descriptiva el comportamiento de los habilitados nacionales sin especificación previa de las conductas o atributos a observar, en tiempo real y de forma continua, apreciándose los aspectos verbales y no verbales del comportamiento observado. De este modo se contribuyó a la identificación de las funciones y tareas del grupo de profesionales afectado y a establecer la relación entre ellas y las competencias profesionales clave para su ejecución.
2. Se procedió después a elaborar un catálogo inicial de competencias estratégicas adaptado a la realidad de los habilitados nacionales en el ámbito de la administración local. Se partió de la base de datos competencial Hay/Mcber, que se resume para nuestro estudio en la tabla siguiente:

Conglomerado	Competencias
Logro y acción.	Orientación al logro
	Planificación y organización
	Iniciativa
	Búsqueda de información
Apoyo y Servicio Humano	Empatía
	Orientación al cliente.
Impacto e influencia	Impacto e influencia
	Consciencia organizacional
	Establecimiento de relaciones.
Gerencia	Desarrollo de otros
	Asertividad
	Trabajo en equipo y cooperación
	Liderazgo
Cognitivo	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
Efectividad personal	Autocontrol
	Autoconfianza
	Flexibilidad
	Compromiso organizacional

Este cuadro se contrastó con habilitados nacionales que, en el marco de unas jornadas de evaluación competencial, realizaron distintos ejercicios basados en el método del caso. Se comprobaron así sus niveles competenciales y se probó la metodología. Se establecieron por último los comportamientos asociados y los correspondientes inventarios de evidencias para la evaluación de las siguientes competencias:

- Influencia
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Toma de Decisiones
- Adaptación al Cambio (Flexibilidad)
- Iniciativa
- Creatividad e Innovación
- Tolerancia a la Presión
- Gestión del Tiempo
- Planificación y Organización
- Gestión de Conflictos
- Autocontrol
- Cooperación
- Negociación
- Comunicación Oral

- Atención dividida (Multi-Task)
- Confidencialidad

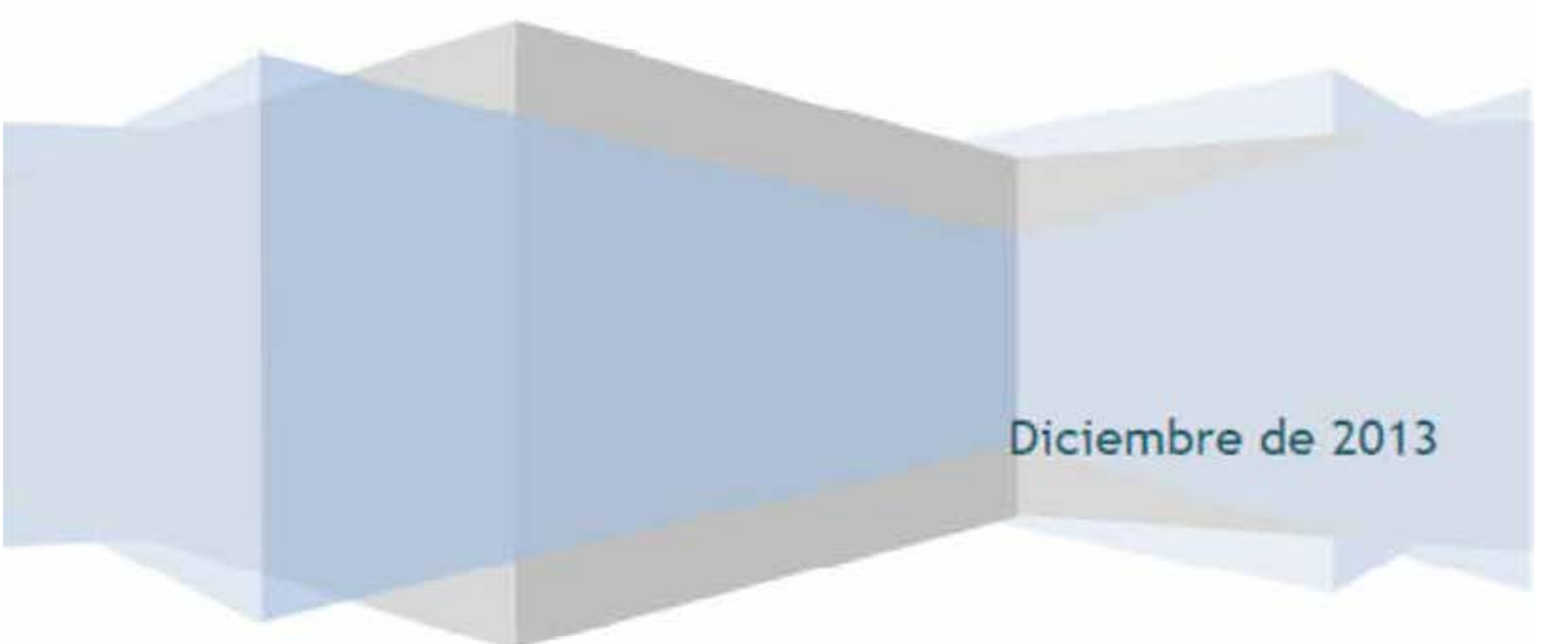
3. La última fase fue un juicio de expertos. En ella participaron expertos en sociología laboral y miembros del colectivo de habilitados nacionales designados por su colegio profesional.

El resultado de este triple enfoque, la observación directa, el grupo de trabajo de definición de comportamientos y criterios de evaluación y el juicio de expertos, fue el diccionario de competencias estratégicas clave de los funcionarios de habilitación nacional que se adjunta a este informe.

16 de marzo de 2015

ANEXOS

Catálogo de Competencias genéricas de los puestos de niveles 26 a 30 de la Administración General del Estado



Diciembre de 2013

Aprendizaje continuo. Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.

- Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.
- Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.
- Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.
- Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Compromiso con la AGE: Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.

- Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.
- Presenta una predisposición constructiva para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.
- Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto.
- Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.
- Actúa con transparencia y explica el porqué de las decisiones y actuaciones que lleva a cabo.
- Fomenta en su equipo el sentimiento de pertenencia a la AGE y de servicio a la ciudadanía.
- Transmite la misión, visión y valores de la AGE a sus colaboradores.
- Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.
- Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.
- Propone y/o lleva a cabo acciones para mejorar la imagen de la organización.
- Apoya las decisiones que benefician a la organización, aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de Unidad a corto plazo.
- Asume la estrategia política de la unidad como propia y verbaliza los efectos positivos de la misma.

Comunicación. Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.
- Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.
- Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.
- Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.
- Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.
- Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.
- Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.
- Utiliza argumentos que persuaden e influyen a otros para que modifiquen su comportamiento.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.
- Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.
- Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.

Desarrollo de personas. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el desarrollo del personal.

- Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.
- Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.
- Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo.

- Organiza el entorno de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, de tareas, etc.
- Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.
- Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.
- Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.
- Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.
- Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.
- Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.

Dirección de personas. Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados.

- Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.
- Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización.
- Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.
- Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.
- Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.
- Fomenta la evaluación continua de los resultados y da retroinformación a los colaboradores sobre el grado de consecución de los objetivos.
- Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.
- Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.
- Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.
- Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.

Flexibilidad y gestión del cambio. Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas.

- Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad.
- Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.
- Impulsa y lidera el cambio como elemento de evolución de la Administración.
- Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Tiene en cuenta las resistencias de las personas implicadas en los cambios antes de impulsarlos.
- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Promueve cambios en los métodos, procedimientos y sistemas de trabajo para adaptarlos a las prioridades de su entorno.

Innovación. Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, para satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos y de la Organización, de forma que se mejore la calidad, la eficiencia y/o los resultados de la actividad.

- Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.
- Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva.
- Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos de la sociedad, proponiendo soluciones innovadoras.
- Analiza las ventajas e inconvenientes de las innovaciones y asume los riesgos de su implantación.
- Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
- Genera e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial innovador de la Organización.
- Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.
- Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.
- Presenta propuestas nuevas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.
- Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.

Orientación a la calidad. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, proporcionando un servicio seguro y fiable, que cumpla con los requisitos de la legislación y la reglamentación aplicables, analizando los indicadores oportunos para comprobar los resultados alcanzados.

- Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.
- Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.
- Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.
- Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.
- Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.
- Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.

Orientación a la ciudadanía / usuarios del servicio. Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y disposición a ayudar.
- Contesta a las peticiones / quejas / reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.
- Busca la satisfacción del usuario/ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.
- Orienta al usuario/ciudadano para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.
- Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía/usuarios.
- Busca vías para que la Unidad de la mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos/usuarios.
- Define indicadores que aporten información sobre la percepción y el grado de satisfacción del usuario con el servicio.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos / usuarios con los servicios proporcionados.

- Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas / quejas / peticiones de la ciudadanía / usuarios, o servicios realizados.
- Planifica sus actividades, las de su equipo, o las de la Unidad considerando las necesidades de los ciudadanos / usuarios.
- Tiene en cuenta el grado de repercusión que puede tener una determinada actuación en la ciudadanía (o el usuario) a la hora de poner en marcha un proyecto.
- Mantiene contacto con representantes de la ciudadanía (o de los usuarios) para conocer sus opiniones, las necesidades y el nivel de satisfacción en cuestiones de su ámbito de actuación.

Orientación estratégica. Visualizar a dónde se orienta la Organización a medio y largo plazo, identificando oportunidades de mejora e implementando y reajustando las acciones para dirigirse hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

- Orienta las actuaciones de la Unidad para lograr los objetivos estratégicos de Organización.
- Anticipa y analiza escenarios de futuro para detectar tendencias que puedan afectar a la Unidad y/o a la Organización.
- Reconoce en otros entornos, estrategias y patrones de actuación que puede ser interesante incorporar en la propia Unidad.
- Asesora a sus superiores en la generación de objetivos estratégicos, ofreciendo antecedentes y posibles escenarios futuros.
- Implementa acciones y reajusta los objetivos, con el fin de orientar a la Unidad hacia el escenario futuro visualizado.
- Establece mecanismos de información periódica del entorno, identificando amenazas y oportunidades con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Establece compromisos asumibles definiendo plazos de consecución de objetivos desde un punto de vista práctico y realista.
- Integra las propuestas de mejora llevadas a cabo por los colaboradores y las alinea con los objetivos estratégicos de la Organización.
- Crea y mantiene una red de contactos que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos de la Organización a corto, medio y largo plazo.
- Se mantiene informado y hace un análisis de su ámbito de influencia con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Visualiza los asuntos desde diferentes perspectivas, estudiando las consecuencias sobre la propia Unidad y sobre otras.
- Visualiza hacia donde debe evolucionar la sociedad a medio plazo y busca soluciones proactivas para dar respuesta a sus futuras necesidades.

Planificación / organización. Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las tareas, procesos y proyectos, ajustándose a los presupuestos y plazos temporales y distribuyendo los recursos, medidas de control y seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos.

- Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.
- Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.
- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniéndolos en conocimiento de las personas implicadas.
- Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.
- Detecta las desviaciones de tiempo, coste y resultados respecto al plan de trabajo inicial para introducir las correcciones necesarias.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.
- Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.
- Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.

Proactividad. Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización.

- Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.
- Inicia cursos de acción que permitan anticiparse a las necesidades o problemas de los ciudadanos o usuarios del servicio para mejorar la calidad de los servicios proporcionados.
- Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.

- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Pone en marcha con decisión y rapidez acciones, adelantándose a los problemas que se puedan plantear.
- Descubre oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles.
- Impulsa y lleva a cabo acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados de la Unidad.
- Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.

Resistencia a la tensión. Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás.

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.
- Defiende sus intereses y necesidades frente a las exigencias de los demás, con tacto y seguridad.
- Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.
- Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
- Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común.
- Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones.
- Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.
- Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.

Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.

- Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.
- Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.
- Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado (relación causa-efecto).
- Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.
- Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.

Toma de decisiones. Tomar decisiones rápidamente, aunque puedan ser difíciles o poco populares, valorando las distintas posibilidades de actuación y las características de la Organización.

- Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.
- Analiza la repercusión que tienen las decisiones a adoptar sobre los diferentes agentes implicados.
- Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.
- Cuando tiene que tomar decisiones de riesgo o alto impacto, contrasta los criterios con otros profesionales expertos.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.
- Hace el seguimiento de las decisiones tomadas y evalúa si es necesario introducir modificaciones en las actuaciones.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
- En situaciones o problemas con varias alternativas, define propuestas de actuación

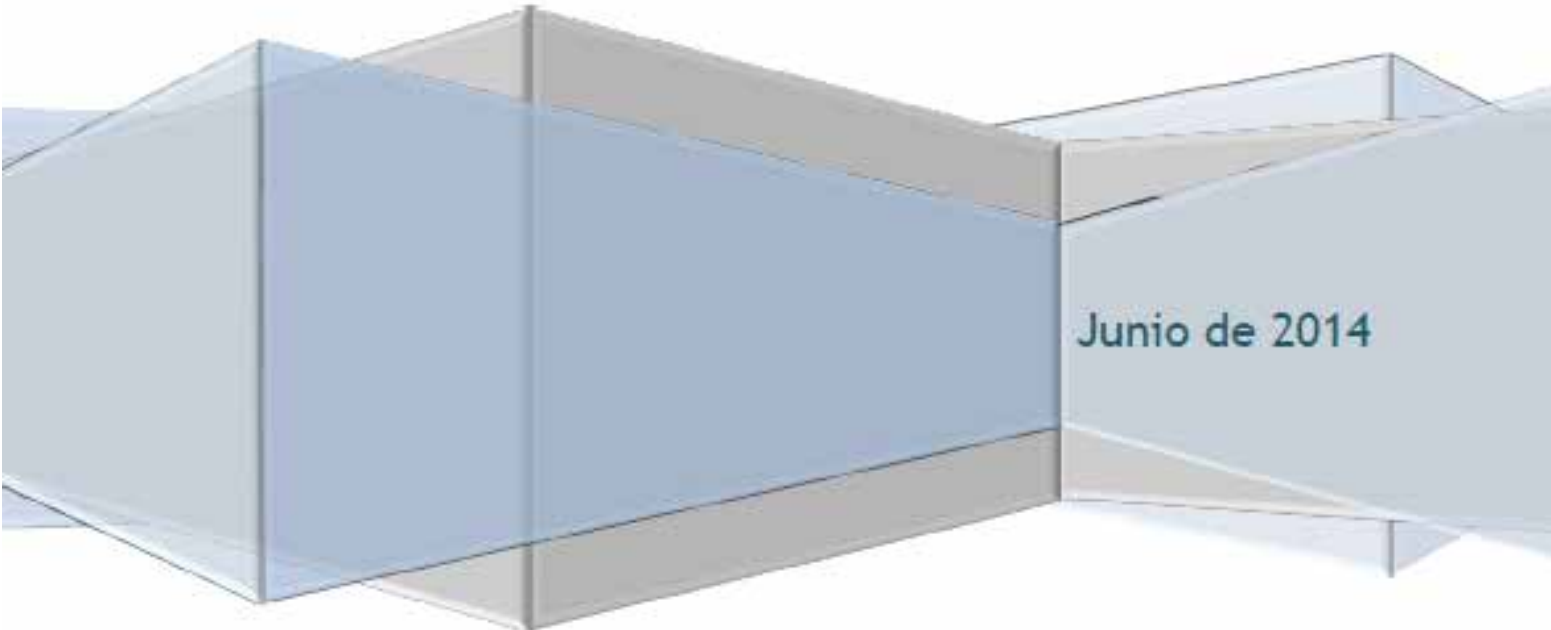
priorizándolas en función de sus costes, tiempo de resolución, etc.

- Defiende, argumentando, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
- Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.
- Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere.
- Transmite con seguridad y firmeza las decisiones adoptadas, aunque éstas puedan ser impopulares.
- Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.
- Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.

Trabajo en equipo y colaboración. Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información.

- Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.
- Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.
- Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.
- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Reconoce y celebra los éxitos del grupo.
- Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.
- Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.
- Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Construye y mantiene relaciones con personas y grupos sociales del entorno, en el que desarrolla su actividad diaria, que puedan ayudarle a mejorar sus resultados.
- Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.

Catálogo de Competencias Genéricas de los Puestos de los Niveles 14 al 24 de la AGE



Junio de 2014

Compromiso con la AGE. Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.

- Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.
- Muestra disposición para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.
- Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto de trabajo.
- Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.
- Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.
- Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.
- Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.
- Transmite a los compañeros la necesidad de excelencia en el trabajo.
- Muestra compromiso con los objetivos que le son asignados.

Orientación al ciudadano / usuario del servicio. Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y verbalizando su disposición a ayudar.
- Contesta a las peticiones, quejas o reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.
- Busca la satisfacción del usuario / ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.
- Orienta al usuario / ciudadano, para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.
- Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía / usuarios.
- Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas, quejas y peticiones de la ciudadanía / usuarios, o de los servicios realizados.
- Se muestra accesible y cercano a los ciudadanos / usuarios del servicio, prestando atención a sus necesidades.
- Muestra interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.

Aprendizaje continuo. Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.

- Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.
- Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.
- Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.
- Utiliza de forma adecuada los equipos y programas informáticos empleados en el puesto de trabajo.
- Trabaja con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.

Comunicación. Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.
- Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.
- Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.
- Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.
- Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.

- Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.
- Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.
- Transmite y solicita informaciones utilizando un vocabulario y un lenguaje adecuados en cada situación.

Desarrollo de personas. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el desarrollo del personal.

- Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.
- Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.
- Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo.
- Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.
- Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.
- Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.
- Estimula a sus colaboradores para que se desarrollen profesionalmente y asuman nuevas responsabilidades.
- Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo.
- Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resulten útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.
- Demuestra interés por el desarrollo profesional propio y de sus colaboradores con el fin de lograr un desempeño superior.

Dirección de personas. Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados.

- Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.
- Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.
- Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.
- Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.
- Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.
- Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.

Flexibilidad y gestión del cambio. Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas.

- Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad.
- Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.
- Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Muestra una actitud constructiva ante situaciones novedosas, viendo las ventajas de adaptarse a las mismas.
- Aplica los cambios que le son propuestos en sus objetivos y/o tareas y trabaja para alcanzarlos.
- Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.

Mejora continua. Establecer metas y objetivos individuales y/o de equipo buscando mejorar constantemente la eficacia y la eficiencia de trabajo en función de las posibilidades de la organización.

- Fomenta nuevos métodos, procesos y procedimientos que mejoren la eficacia y la eficiencia.
- Busca información sobre nuevos métodos de trabajo que mejoren el servicio prestado por la AGE.
- Comparte con los miembros del equipo aquellos procedimientos que suponen una mejor utilización del tiempo y de los recursos.
- Realiza sugerencias sobre el modo de mejorar la forma en que se llevan a cabo las actividades de su puesto de trabajo.
- Propone nuevos métodos de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Realiza cambios en la manera de desarrollar las tareas (dentro de su ámbito de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior.
- Muestra una predisposición positiva a asumir metas realistas y retadoras.

Orientación a la calidad y a los resultados. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, dirigiendo todos sus esfuerzos a conseguir los objetivos fijados.

- Conoce las responsabilidades de su puesto y su aportación a los resultados de la Unidad / Organización.
- Orienta la realización de las funciones y tareas de su puesto de trabajo para que contribuyan a los objetivos de la Unidad.
- Tiene en cuenta la relación entre su trabajo diario y las funciones, procesos y resultados de otras Unidades.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza las tareas de su puesto de trabajo cumpliendo con los estándares de calidad definidos.
- Persevera en los asuntos de manera sistemática hasta que están cerrados.
- Realiza un adecuado control de su propio trabajo, asegurándose de que las tareas están finalizadas y no hay errores.
- Consigue los resultados previstos optimizando los recursos disponibles para ello (personas, tiempos, costes).
- Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.

Planificación y organización. Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las actividades, ajustándose a los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.
- Organiza su trabajo diario de forma sistemática, teniendo en cuenta la planificación previamente establecida.
- Realiza el seguimiento del plan de trabajo y aplica los mecanismos necesarios para minimizar los imprevistos.
- Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.
- Utiliza las herramientas apropiadas (planificación, agenda, etc.) para controlar los plazos y hacer el seguimiento de las tareas pendientes.
- Realiza las tareas de manera ordenada y cuidadosa, manteniendo en orden y buen estado el espacio y las herramientas de trabajo.

Proactividad. Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización.

- Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.
- Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.
- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.
- Realiza el trabajo sin necesidad de recibir instrucciones o una supervisión continua.
- Actúa con seguridad y determinación cuando trabaja con pocas directrices y baja supervisión.

Resistencia a la tensión. Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás.

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.
- Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
- Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.
- Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.
- Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones y actividades.
- Mantiene la efectividad en situaciones en las que recibe demandas de varias personas o con elevada carga de trabajo.

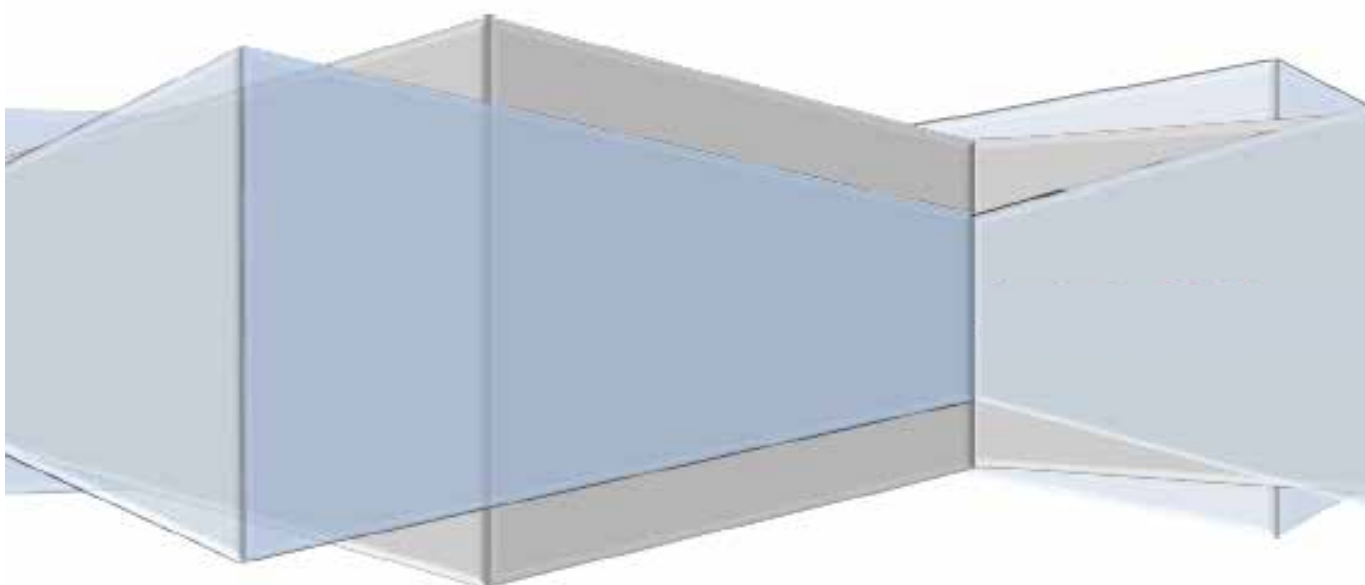
Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.

- Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.
- Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.
- Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.
- Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.
- Consulta a su superior cuando tiene dudas sobre la solución más adecuada para un problema.
- Aplica protocolos de actuación, cuando existen, para resolver un determinado problema.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
- Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.

Trabajo en equipo y colaboración. Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información.

- Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.
- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Reconoce y celebra los éxitos del grupo.
- Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Ofrece ayuda a los miembros del grupo cuando éstos la necesitan.
- Actúa de forma conciliadora cuando surgen conflictos en el grupo.
- Solicita y acepta ayuda de otros compañeros cuando la necesita.
- Subordina sus intereses personales a los objetivos grupales.
- Se muestra accesible cuando los miembros del equipo solicitan su ayuda.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Diccionario de competencias estratégicas clave de los habilitados nacionales.



	Cooperación	Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles. Capacidad para colaborar con el resto de individuos dentro del grupo con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los objetivos comunes.	6
Autoconocimiento	Autoconocimiento	Capacidad reconocer los propios estados de ánimo, las emociones y sus efectos sobre nuestra conducta, los recursos disponibles, fortalezas y debilidades para alcanzar con éxito una conducta.	7
	Autoconfianza	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye la capacidad para abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/área de incumbencia	7
Auto-regulación	Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de estrés, oposición u hostilidad. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	7
	Adaptación al cambio-Flexibilidad	Habilidad de la persona para adaptarse a los cambios, modificando su conducta para alcanzar los objetivos. Capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones.	6
	Tolerancia a la presión	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	7
	Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.	6
Auto-motivación	Autodesarrollo-Afán de logro	Habilidad de fijar para sí mismo/a objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los/as superiores/as le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de él/ella.	6

Liderazgo	Iniciativa	Predisposición a actuar de forma proactiva, emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. Implica la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	6
	Dinamismo-Energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores/as muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad o fatiga.	7
	Disponibilidad	Actitud y aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales.	6
	Influencia	Implica la intención y capacidad de persuadir, convencer, influir o impresionar a las demás personas para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos o los del grupo.	6
	Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos a una dirección determinada, inspirando valores. Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.	7
	Orientación cliente	al Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de las empresas clientes actuales y potenciales.	7
	Orientación resultados	a Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.	7
	Compromiso-Identificación con la Organización	Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.	7
	Planificación organización	y Capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones. Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando	6

Intelectuales-Cognitivas	seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.		
	Toma de decisiones	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.	6
	Gestión de Conflictos	Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes. Es capaz de crear una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes o es capaz de aplicar medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.	6
	Pensamiento Analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	7
	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto; esa información puede ser útil en el futuro.	6
	Autoformación-Autoaprendizaje	Deseo y capacidad de ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Así como la capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo	7

Capacidad de Aprendizaje	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	7
Creatividad-Innovación	Capacidad para aportar nuevas ideas que permitan desarrollar mejoras en los productos o servicios de la organización así como en las actividades que se desempeñan durante el trabajo, con el fin de responder a las necesidades de evolución de la organización. Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas novedosas que ni la empresa ni otros habían presentado antes.	7

[illegible]

Índice

DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS.....	4
Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).....	5
Universidad de Cádiz (UCA).....	6
Puertos del Estado y Autoridades Portuarias	8
Administración de la Junta de Andalucía	9
Administración del Gobierno de Aragón.....	10
Ayuntamiento de Madrid.....	11
Ayuntamiento de Catarroja (Valencia).....	12
Ayuntamiento de Málaga.....	13
Escuela de Policía de Cataluña.	14
Generalitat de Cataluña	15
Diputación Provincial de Alicante	17
Diputación Provincial de Jaén.	18
Universidad de Cádiz (UCA).....	19
Servicio Andaluz de Salud (SAS)	20
Servicio Galego de Saúde (Servicio Gallego de Salud): SERGAS.....	21
Universidad de Granada.....	22
Universidad de Cantabria (UC).....	23
Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH).....	24
Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA).....	25
Ayuntamiento de Manlleu (Barcelona).....	26
Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.....	27
Ayuntamiento de Barcelona.....	28
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30

DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias genéricas: Definen aptitudes y habilidades que son relevantes para toda la Institución; están asociadas a los objetivos estratégicos de la UNIA. Competencias específicas: Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada puesto o familia de puestos. Competencias técnicas: Vinculadas a conocimientos técnicos. Catálogo de competencias: http://www.unia.es/images/stories/Procesos/catlogo_competencias-unia.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de Administración y Servicios (PAS).
USABILIDAD	El catálogo de competencias se usa fundamentalmente para la evaluación del desempeño del PAS y la elaboración de Planes de Desarrollo Personal (PDP). http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2007-Actualidad - 2007. Puesta en marcha del modelo de gestión de competencias en la UNIA. - 2008. Elección y definición de competencias genéricas y elaboración de documento base. - 2011. Elaboración del catálogo de competencias.
CREADOR/ES	Gerencia, Sección de Planificación y Formación de RRHH, Personal de la UNIA, colaboración empresas y organismos externos como el Instituto Andaluz de Tecnología.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	La metodología utilizada en el proceso de implantación de la gestión por competencias en la UNIA se desarrolla a partir de las directrices que se marcan tras unas jornadas de formación impartidas por el Instituto Andaluz de Tecnología. http://www.unia.es/images/stories/Gestion%20por%20competencias/informe-2008-competencias.pdf http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad de Cádiz (UCA)
TIPO DE COMPETENCIAS	Genéricas, aplicables a todo el PAS de la Universidad: Orientación al usuario, Orientación a resultados, Adaptabilidad al cambio, Compromiso y Solución de problemas. Específicas comunes, aplicables a determinados puestos-tipo: Aprendizaje, Comunicación, Control directivo, Creatividad e Innovación, Decisión, Desarrollo del equipo, Gestión del tiempo, Habilidad Analítica, Planificación y organización, Rigurosidad y Trabajo en equipo. Específicas técnicas, que son aquellas propias del contenido funcional del puesto de trabajo. Documento evaluación de competencias en la UCA: http://servicio.uca.es/personal/E_comptcias/documento
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de Administración y Servicios (PAS)
USABILIDAD	En un principio la finalidad del modelo de gestión por competencias era el de establecer Planes de Desarrollo Profesional y complementos de productividad; pero en la actualidad éste se ha desplegado al sistema integral de gestión de RRHH, por lo que, además, las competencias son tenidas en cuenta a la hora de seleccionar al personal funcionario y laboral, en los procesos de promoción interna y en la provisión de puestos de trabajo.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2007-Actualidad - Fase 1. Establecimiento del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las competencias genéricas (2007-2010). - Fase 2. Determinación y evaluación de las competencias específicas comunes (2009-2012). - Fase 3. Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas (2010-2012). - Fase 4. Despliegue de la gestión por competencias al sistema integral de gestión de recursos humanos (2010-2012).

CREADOR/ES	Gerencia UCA y otros profesionales de la Institución
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	En cada una de las 4 fases en la que se ha implementado el proyecto, se ha desarrollado una serie de actividades englobadas, a su vez, en etapas. http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Area_Personal/Gestion_Personal/568319269_922012112921.pdf http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/premios/calidad_innovacion_2010/memorias/gestion_interna/UNIVERSIDAD_DE_CADIZ.pdf http://telescopi.upc.edu/bdcasos/userfiles/files/BP%20EVALUACI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20UCA(1).pdf

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Puertos del Estado y Autoridades Portuarias
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias Genéricas: Comunicar, Gestionar, Liderar, Negociar, Planificar y Trabajo en Equipo. Competencias Técnicas: Asesoría jurídica, Calidad, Comercial y Marketing, Compras y Suministros... Directorio de competencias: http://www.puertos.es/sites/default/files/pdfs/1137067639137_0.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias
USABILIDAD	El modelo de gestión por competencias es el instrumento integral de clasificación, formación y promoción de los trabajadores de la Institución (Art. 11 del II Convenio colectivo de Puertos del Estado y Actividad Portuaria). Del mismo modo, esta práctica afecta al sistema retributivo y a la selección del nuevo personal.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2002-Vigente
CREADOR/ES	Personal de la Institución. Ha contado con la colaboración de la empresa Soluziona.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Administración de la Junta de Andalucía
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias básicas, personales, organizativas, de comprensión, interpersonales y de liderazgo. http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/diccionario_competenciasv0.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de la Administración de la Junta de Andalucía: - niveles 12 a 17 y grupos IV y V de laborales. - niveles 18 a 22 y grupo III de laborales. - niveles 23 a 25 y grupos I y II de laborales. - niveles 26 a 30. http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp;jsessionid=01460738FC3034D0BCA487A1A4CCF5DC?cu=45
USABILIDAD	Evaluación del desempeño y Formación.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2010 – Actualidad En un principio, en el año 2006, se estableció las competencias directivas para posteriormente pasar a tratar la de todo el personal de la Administración de la JA.
CREADOR/ES	Instituto Andaluz de Administración Pública con la colaboración del personal de la Administración de la Junta de Andalucía.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	A la hora de elaborar el Diccionario de Competencias se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos del análisis, mediante grupo de discusión, de encuestas realizadas al personal de la Junta de Andalucía con el objeto de identificar qué competencias son las adecuadas en los distintos puestos existentes en dicha Administración.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Administración del Gobierno de Aragón
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias institucionales: se derivan de la misión de la Administración de la CA de Aragón y están impregnadas de su cultura organizativa, están presentes en todos los puestos de trabajo de la organización. Competencias personales: habilidades que han de desarrollar los trabajadores de esta Administración en su puesto de trabajo. Competencias técnicas: Conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridos para desarrollar adecuadamente un puesto de trabajo. http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de la Administración Autonómica de Aragón.
USABILIDAD	El modelo proyectado prevé aplicarse en selección de personal, promoción profesional, formación y evaluación del desempeño.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Proyecto iniciado en el año 2010. En la actualidad no se está desarrollando está implementando.
CREADOR/ES	Dirección General de la Función Pública, a través del Servicio de Clasificación y Provisión de Puestos de Trabajo, contando con apoyo externo.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Pruebas situacionales, discusión de grupo, entrevista de competencias y cuestionarios. En el año 2010 se inicia el proyecto de gestión por competencias con el objetivo de elaborar un Diccionario de competencias del ámbito general de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Fases de elaboración del proyecto (páginas 51-52 del documento): - Diseño metodológico y técnico. - Primer borrador del diccionario de competencias. - Elaboración final del diccionario.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Madrid
TIPO DE COMPETENCIAS	<u>Competencias organizacionales:</u> aplicables a todo el personal del Ayuntamiento. <u>Competencias técnicas:</u> aplicables a una determinada profesión/ocupación.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Ayuntamiento de Madrid.
USABILIDAD	El proyecto pretende implantar un modelo de gestión por competencias integral. Hasta ahora sólo se han realizado experiencias piloto en el ámbito formativo.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	El proyecto se empezó en 2012 y no se ha implementado todavía. En la actualidad existen dos borradores, de los cuales se pretende que en un futuro salga el documento final. Solamente se ha utilizado la gestión por competencias en el ámbito formativo, a la hora de elaborar planes
CREADOR/ES	Coordinación General de RRHH (Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid). Instituto de Formación y Estudios del Gobierno Local de Madrid.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Grupo de discusión

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Catarroja (Valencia)
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias organizacionales: requeridas a todos los puestos, independientemente a la familia a la que pertenezcan. Competencias específicas: requeridas únicamente a los puestos de dirección de servicio y área, excepto las competencias de credibilidad técnica, precisión y tolerancia a la presión, las cuales también son asignadas a los puestos pertenecientes a las familias de técnicos. https://cv.inap.es/c/document_library/get_file?uuid=487f677c-e6ad-4304-8825-eb03cee8302b&groupId=16829
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Ayuntamiento de Catarroja. Se ha ido introduciendo paulatinamente, aplicándose en un principio al personal directivo y a determinadas áreas de la institución.
USABILIDAD	Aunque el proyecto de gestión por competencias se centra fundamentalmente en la evaluación por desempeño, se pretende alcanzar un modelo integral que afecte a otros procesos como la selección, la formación, la promoción profesional o a la política de retribuciones.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2010- Actualidad
CREADOR/ES	Área de RRHH del Ayuntamiento de Catarroja
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	La gestión de competencias en el Ayuntamiento de Catarroja se contextualiza dentro del Plan de Mejora en el ámbito de los Recursos Humanos que tiene como referente el modelo EFQM aplicado al sector público.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Málaga
TIPO DE COMPETENCIAS	http://calidad.malaga.eu/export/sites/default/formacion/calidad/portal/menu/portada/documentos/MEG_2012.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Ayuntamiento de Málaga.
USABILIDAD	El proyecto pretende alcanzar un modelo de gestión por competencias integral, hasta hoy sólo se ha desarrollado de forma experimental.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Modelo en fase de desarrollo en la actualidad.
CREADOR/ES	Área de Personal, Organización y Calidad del Ayuntamiento de Málaga.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	La metodología encaminada a desarrollar el proyecto de gestión por competencias en el Ayuntamiento de Málaga viene señalada en el siguiente documento: http://calidad.malaga.eu/portal/menu/seccion_0004/documentos/aplicacion_de_la_gestion_por_competencias_en_las_omac.pdf

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Escuela de Policía de Cataluña.
TIPO DE COMPETENCIAS	El Diccionari de competències professionals per al comandament policial (Diccionario de competencias profesionales para el mando policial) presenta 11 competencias: Cooperación y trabajo en equipo, Orientación de servicio, Comunicación, Competencia profesional, Liderazgo, Resolución de problemas y toma de decisiones, Capacidad de planificación y organización, Iniciativa y creatividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Orientación al coste y a la eficacia, y Negociación y gestión de conflictos. http://www.raco.cat/index.php/rcsp/article/viewFile/133176/183197
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Mandos del cuerpo de Mossos d'Esquadra, de la Guardia Urbana de Barcelona y de algunas policías locales de municipios catalanes.
USABILIDAD	Formación, Promoción profesional y evaluación del desempeño.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	No tenemos noticias de que se esté desempeñando en la actualidad y cómo le ha afectado la aparición del Diccionario de competencias de los puestos de mando de la Generalitat de Cataluña.
CREADOR/ES	Escuela de Policía de Cataluña con la colaboración de personal de los cuerpos de seguridad de Cataluña y expertos en la materia
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	En una primera fase, cuyo objetivo era identificar competencias genéricas, se utilizó entrevistas semiestructuradas sobre la cultura, misión y valores de la organización; y entrevistas de incidentes críticos a mandos del cuerpo de Mossos d'Esquadra, de la Guardia Urbana de Barcelona y de algunas policías locales de municipios con menor número de habitantes En una segunda fase, en la que entre otras cosas se pretendía ajustar las competencias genéricas a cada escala de mando, se utilizó una metodología observacional (observación de muestra de mandos mientras que realizaban tareas asociadas su responsabilidad) detallarse utilizó. Esta información se complementaba con la información recogida de la persona observada a través, fundamentalmente, de una entrevista. http://www20.gencat.cat/docs/interior/Home/MS%20-%20Institut%20de%20Seguretat%20P%C3%BAblica%20de%20Catalunya/03%20%C3%80mbits%20d'actuaci%C3%B3/Recerca/Jornades%20i%20seminaris/2004/La%20gesti%C3%B3%20dels%20recursos%20humans/Documentes/seminari01_vilert.pdf

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Generalitat de Catalunya
TIPO DE COMPETENCIAS	Se establece cuatro tipologías de competencias (Liderazgo de personas, Gestión de la Unidad, Autogestión personal e Influencia y relación). Del mismo modo, las competencias pueden subdividirse a su vez en distintas subcompetencias. http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/01_Diccionari%20de%20competencies%20dels%20carrecs%20de%20comandament/docs/einesRH01.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Puestos de mando de la Generalitat de Catalunya.
USABILIDAD	Selección de personal, Detección necesidades formativas, evaluación del desempeño y promoción profesional.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2009 - Vigente
CREADOR/ES	Personal de la Generalitat de Catalunya.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Para la fase de recogida de información, con la finalidad de identificar competencias genéricas, se hizo uso de las siguientes herramientas o estrategias: - Autoinformes. - Focus Group; se crearon 3 grupos de discusión, uno por cada nivel de mando, con personas conocedoras de cada uno de los perfiles, así como aquellas personas que pudieran aportar la visión del nuevo modelo de mando que se pretendía definir y que debería responder a las necesidades futuras de la organización. - Entrevistas personales con los jefes directos, basadas en la metodología del Repertory Grid. - Entrevistas personales, basadas en la metodología de incidentes críticos, a los ocupantes de los puestos objeto de estudio, especialmente seleccionados según criterios de eficacia.

	Posteriormente, para validar el contenido de cada perfil profesional, se crearon cuestionarios destinados a tanto a los ocupantes de los puestos como para sus jefes inmediatos, con la finalidad de identificar si eran necesarios o no los comportamientos detectados en un primer momento; posteriormente, la información obtenida es sometida análisis. http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Obres%20Digitals/10%20Professionalitzacio%20comandaments/text%200complet/10_vilert_professionalitzacio.pdf http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/03_Guia%20per%20identificar%20i%20definir%20perfils%20competencials%20per%20ambits%20funcionals/documents/einesRH03.pdf
--	--

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Diputación Provincial de Alicante
TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS RECOGIDAS EN LA EXPERIENCIA PILOTO Competencias nucleares: Orientación al servicio, Orientación a los resultados y Adaptación al cambio. Competencias genéricas: Organización y planificación del trabajo propio, Comunicación, Capacidad de reacción. Existe la intención de establecer competencias específicas.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de la Diputación Provincial de Alicante.
USABILIDAD	A pesar de existir interés por la gestión por competencias, la Dirección de Recursos Humanos de la Diputación de Alicante no ha implementado todavía un sistema de este cometido. No obstante, en la actualidad se está empezando a trabajar con competencias en la provisión de puestos de trabajos de mando intermedios
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Experiencia Piloto en 2010. No implantado sistema de gestión por competencias en la actualidad.
CREADOR/ES	Unidad de Desarrollo Organizacional de la Diputación Provincial de Alicante.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Diputación Provincial de Jaén.
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias nucleares: las que deben de tener todos los/as empleado/as de la Corporación de acuerdo con la misión, valores y estrategia, e independientemente del puesto ocupado. Competencias específicas: son aquellas que necesitan los/as empleados/as que desempeñan puestos que participan de una misma función considerada de relevancia. Competencias técnicas: conocimientos teóricos y/o destrezas técnicas concretas sobre las actividades que se realizan. Mapa de competencias: http://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/org_rrhh_nuevas-tecnologias/MAPA_Y_PERFILES_COMPETENCIALES_2013.pdf Mapa estratégico de la Institución: http://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/org_rrhh_nuevas-tecnologias/plan_etica/Mapa_Estrategico.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de la Diputación Provincial de Jaén
USABILIDAD	Selección, Formación, promoción profesional y evaluación del desempeño.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2007-Vigente El mapa de competencias también se aplica a los distintos Organismos Autónomos de la Diputación Provincial de Jaén.
CREADOR/ES	Personal de la Diputación Provincial de Jaén junto a un equipo externo de consultoría.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Se ha procedido a utilizar una metodología participativa, para ello se creó una serie de talleres de trabajo conformados por empleados/as de las distintas áreas. En el trabajo de estos talleres ha sido importante la información obtenida a través de la observación directa, la autoevaluación, el desarrollo de cuestionarios y la matriz REDER. http://bci.inap.es/alfresco_file/0c3ed64c-3d1e-418f-9108-36297ff89a1a

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad de Cádiz (UCA)
TIPO DE COMPETENCIAS	Se establece 8 competencias básicas (Adaptación al cambio, Aprendizaje, Compromiso, Comunicación, Innovación, Liderazgo, Planificación y Trabajo en equipo) operativizadas en distintas actuaciones específicas para cada una de ellas y dividida en tres niveles. http://www.uca.es/recursos/doc/Vic_Investigacion/Desarrollo_PDI/1604533020_167201122258.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal Docente e Investigador de la UCA
USABILIDAD	Se ha utilizado fundamentalmente para el desarrollo de competencias a través de la formación (elaboración de planes de desarrollo); aunque se pretende ir ampliando la gestión por competencias a otros procesos y lograr un sistema integral.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2008- 2012 La última vez que se desarrolló el <i>Programa de Desarrollo del Personal Docente e Investigador basado en competencias</i> , fue durante el curso académico 2011/2012.
CREADOR/ES	Miembros de la comunidad universitaria de la UCA
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	http://www.uca.es/recursos/doc/Vic_Investigacion/Desarrollo_PDI/630012663_187201122156.pdf http://www.uca.es/recursos/doc/Vic_Investigacion/Desarrollo_PDI/1563363429_1972011121138.pdf

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Servicio Andaluz de Salud (SAS)
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias generales: afectan a todos los profesionales del sistema sanitario, independientemente de su puesto y categoría. Competencias transversales: se concretan y se expresan en el desempeño profesional y tienen que ver con los contenidos esenciales en el ámbito sanitario. Competencias específicas: relacionadas con un puesto o rol concreto. Se establece un mapa de competencias por grupos profesionales y especialidades que integran el Sistema Sanitario Público de Andalucía. Modelo de gestión por competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA): http://www.juntadeandalucia.es/salud/export/sites/csalud/galerias/documentos/p_5_p_2_organizacion_de_la_investigacion/modelo_gestion/modelo_de_gestion.pdf Manuales de competencias profesionales: http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/es/certificacion/competencias-profesionales/manuales-de-competencias-profesionales/index.html?paglistadoFiltradoPublicacionesManualesCompetencias=1&querytext
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Servicio Andaluz de Salud
USABILIDAD	Modelo integral: Selección, formación, promoción profesional, acreditación de competencias, evaluación del desempeño y asignación de retribución.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2000 - Actualidad
CREADOR/ES	Profesionales y expertos sanitarios del SAS, representantes de Sociedades Científicas , Agencia de Calidad Sanitaria Andaluza
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Constitución de Comités de Técnicos Asesores, uno por cada disciplina o especialidad, cada uno de los cuales ha desarrollado su Manual de Competencias específico. Identifican las competencias que debe de tener un determinado profesional y las buenas prácticas que deben de estar presentes en el desempeño de su trabajo. La Autoevaluación y la evaluación externa ocupan un papel importante en la mejora continua del sistema, en la acreditación de competencias y la actualización de los mapas competenciales.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Servicio Galego de Saúde (Servicio Gallego de Salud): SERGAS
TIPO DE COMPETENCIAS	La “Estrategia SERGAS 2014: la sanidad pública al servicio del paciente” recoge el diseño de un sistema de gestión por competencias. http://www.sergas.es/Docs/Conselleria/Estrategia_Sergas_2014.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Servicio Gallego de Salud
USABILIDAD	Se pretende que afecte a los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y promoción profesional.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	En elaboración.
CREADOR/ES	Dirección Xeral de Recursos Humanos del SERGAS con la colaboración de personal profesional del ámbito sanitario.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad de Granada
TIPO DE COMPETENCIAS	<u>Competencias institucionales:</u> presentes en todos puestos de la organización. Comunicación, Orientación al Cliente y Trabajo en equipo. <u>Competencias específicas:</u> son aquellas aplicables a cada puesto-tipo en función de su nivel de responsabilidad. <u>Competencias técnicas:</u> son las particulares de un puesto concreto, su determinación también se ha realizado en base a las competencias que resultaron más votadas por el personal de la Universidad de Granada. http://www.ugr.es/~feteugt/txt/110302_catalogo_competencias.pdf http://www.ugr.es/~feteugt/txt/110519_niveles_competencia.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de Administración y Servicios (PAS) de la Universidad de Granada.
USABILIDAD	Se utiliza fundamentalmente para la evaluación del desempeño, asignación de complementos salariales y para la formación; aunque se pretende alcanzar un modelo de gestión por competencias integral. http://www.ugr.es/~feteugt/txt/101117_evaluacion_desempeno.pdf
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Vigente
CREADOR/ES	Personal de la Universidad de Granada
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad de Cantabria (UC)
TIPO DE COMPETENCIAS	<u>Competencias genéricas:</u> Definen aptitudes y habilidades que son relevantes para toda la Institución. <u>Competencias específicas:</u> Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada nivel y puesto de trabajo.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Rectorado y Vicerrectorados, Personal Docente e Investigador (PDI) y Personal de Administración y Servicios (PAS).
USABILIDAD	El Manual de Gestión Profesional constituye un elemento de referencia imprescindible y sienta la metodología necesaria no sólo para su generalización sino también para crear una dinámica de actualización permanente de sus contenidos.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Junio de 2008- actualidad.
CREADOR/ES	Gerencia de la Universidad de Cantabria.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Se comenzó a trabajar de acuerdo al marco firmado en la Mesa General de Negociación dedicada al estudio de la estructura organizativa y su adecuación a los nuevos retos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)
TIPO DE COMPETENCIAS	<u>Competencias específicas:</u> Definen aptitudes, conocimientos y habilidades. <u>Competencias técnicas:</u> aquellas propias del contenido funcional del puesto de trabajo y vinculadas a conocimientos técnicos.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de Administración y Servicios (PAS).
USABILIDAD	La finalidad del Diccionario de Competencias se ha extendido al sistema integral de gestión de RRHH de la propia Universidad. Evaluación del desempeño y Formación.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Vigente
CREADOR/ES	Gerencia de la Universidad Miguel Hernandez.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA).
TIPO DE COMPETENCIAS	<u>Las competencias conductuales</u> hacen referencia a patrones de conducta y características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar un conjunto de funciones. - Competencias de Gestión de Resultados: Capacidad de análisis, Planificación y control, Gestión de recursos, Rigor profesional, Sentido de efectividad y Toma de decisiones. - Competencias sociales: Trabajo en equipo, Comunicación interpersonal, Impacto de influencia, Negociación, Sensibilidad hacia el cliente, Sensibilidad medioambiental e Interactuar/interrelacionarse. - Competencias directivas: Visión empresarial, Liderazgo, Sensibilidad organizacional, Pensamiento creativo y Gestión de Conflictos. - Competencias de Gestión de Personal: Autodesarrollo, Automotivación, Disponibilidad y Autoconfianza. <u>Las competencias técnicas</u> hacen referencia a los conocimientos y habilidades, relacionadas con el área de actividad funcional, necesarias para desempeñar un conjunto de funciones.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal de AENA
USABILIDAD	Selección de personal.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Se lleva aplicando desde el año 2001, en la actualidad se encuentra en revisión.
CREADOR/ES	AENA
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Está basado en el diccionario de competencias de Hay/Mcber

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Manlleu (Barcelona)
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias estratégicas o clave: se derivan de la misión, visión y estrategia de la organización y representan aquellas características que deben desarrollar todas las personas que la integran. Competencias cualitativas: integran las características personales, actitudes y motivaciones que deben distinguir a los miembros de una organización. Competencias técnicas: son aquellos conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las misiones y funciones asociadas a los diferentes puestos de trabajo de la organización.
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Ayuntamiento de Manlleu
USABILIDAD	El modelo de Manlleu pretende ser un sistema integral gestión por competencias: evaluación del desempeño, selección, formación, promoción profesional y asignación de retribución.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2004-Vigencia actual ¿?.
CREADOR/ES	Ayuntamiento de Manlleu y ha colaborado empresas externas (fundamentalmente en el aspecto técnico/informático).
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	-Reunión de expertos para establecer el diseño. -Recogida de información (entrevistas individuales, entrevistas colectivas, cuestionarios, focus groups...). -Análisis de la información obtenida. -Identificación de competencias (genéricas, específicas y estratégicas), homogenización en la definición de éstas y la posterior elaboración del manual competencial. -Diseño de los perfiles competenciales de los trabajadores y agrupación de los puestos de trabajo de la Institución a partir de las competencias recogidas en el diccionario. -Establecimiento de instrumentos de evaluación. http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Papers%20de%20Recerca/10%20La%20gestio%20dels%20recursos%20humans%20per%20competencies_una%20experiencia%20municipal/documents/papers010_DEF.pdf http://pdfs.wke.es/1/3/4/8/pd0000011348.pdf http://bci.inap.es/alfresco_file/d84ea1f0-f24f-469a-8164-6c1b057f8346

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias esenciales: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones necesarias para desempeñar con éxito una función. http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen_vitoria%20.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
USABILIDAD	Formación
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	2000- Vigencia ¿?
CREADOR/ES	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	-Establecer “grupos de función” (agrupaciones de puestos atendiendo a responsabilidades, funciones y tareas similares). - Extracción de las competencias de cada “grupo de función” a través de sesiones grupales (técnica grupo nominal) con los empleados. - Definición de las competencias personales. - Diseño del Mapa de Desarrollo Formativo.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Ayuntamiento de Barcelona.
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias genéricas: Definen aquellas aptitudes y habilidades que son relevantes para toda la Institución.. Competencias específicas: Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada puesto de trabajo. Competencias técnicas: están vinculadas a conocimientos y competencias de carácter técnicos. http://w110.bcn.cat/Ajuntament/Continguts/NOVA%20ESTRUCTURA/Home/Informaci%C3%B3%20administrativa/Normativa/Normativa%20municipal/Gaset/2013/gm2013_28_2.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal funcionario del Ayuntamiento de Barcelona.
USABILIDAD	El objetivo del Catálogo es ordenar la estructura de empleo del Ayuntamiento de Barcelona sobre elementos organizativos homogéneos y establecer criterios de clasificación que simplifiquen y flexibilicen la gestión.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Julio de 2013- Actualidad.
CREADOR/ES	Ayuntamiento de Barcelona.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	Para analizar la estructura de los puestos de trabajo del Ayuntamiento se han utilizado criterios que permiten: -Clasificar los puestos de trabajo de forma homogénea y estandarizada por tipos y subtipos de puestos dentro de cada ámbito profesional. -Agrupar los subtipos de puestos por niveles de responsabilidad homogéneos. Estos criterios están basados en la metodología Hay de valoración de puestos de trabajo, la cual está contrastada e implantada en la Administración Pública y reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
TIPO DE COMPETENCIAS	Competencias profesionales: Definen aquellas actitudes, habilidades y conocimientos que relevantes para toda la Institución. http://www.inap.es/alfresco/alfresco/Catalogo_de_Competencias.pdf?userIdParam=&companionIdParam=10112&pathInfo=/d/d/workspace/SpacesStore/64ce1ffe-8a32-4cba-aa1e-2fde1c1e8dc5/Catalogo_de_Competencias.pdf
PERSONAL AL QUE SE LE APLICA	Personal funcionario del INAP (Niveles 30, 29, 28 y 26).
USABILIDAD	Su usabilidad se centra en la actualidad fundamentalmente en la evaluación del desempeño.
FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA	Año 2013- Actualidad.
CREADOR/ES	Instituto Nacional de Administración Pública.
METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN	La Dirección del INAP incluyó en su Plan Estratégico General 2012-2015 el proyecto prioritario 5.3.4 «Implantación de la evaluación del desempeño», cuyo objetivo específico consiste en la mejora del rendimiento del desempeño. Durante 2013 se estableció el procedimiento para desarrollar este proyecto y se definió el «Primer Plan INAP 26/30». Actualmente se encuentra en su fase final: «autoevaluación» y «evaluación final», a la vez que se está detallando el «Plan 2014» que estrena un nuevo catálogo de competencias. Para el desarrollo del diccionario se han realizado focus group, cuestionarios y entrevistas personales.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2000). ***Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias***. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2003). ***Gestión por competencias: el diccionario***. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2003). ***Diccionario de preguntas gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias***. Buenos Aires, México: Granica.

Alles, M. A. (2006). ***Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: casos***. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2007). ***Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias***. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2010). ***Diccionario de preguntas: La trilogía***. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. Elija al Mejor. ***Cómo entrevistar por competencias***. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1999). ***La Dirección y gestión por competencias***. Madrid: AECA.

Asociación Española de Normalización y Certificación. (2003). ***UNE 66173 IN: los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad: gestión de las competencias***. Madrid: AENOR.

Ayuntamiento de Benalmádena (2006). ***La gestión de recursos humanos por competencias en el ayuntamiento de Benalmádena***. Benalmádena: Ayuntamiento de Benalmádena.

Bonnefoy, J. C., Armijo, M., Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). & Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2005). ***Indicadores de desempeño en el sector público***. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) (2002). ***La gestión por competencias en España: Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias***. España: Departamento de Relaciones Laborales.

Cortes i Carreres, Josep V., Gonzalo Muñoz, Javier, Sanz Díaz, Benito. ***La Gestión del personal en la Administración Local***. Disponible en: <http://www.dival.es/sites/default/files/01-la-gestion-del-personal-en-la-admon-local.pdf>

Delgado, M., & Domingo, J. (2000). ***Modelos de gestión por competencias***. Disponible en: <http://www.infoservi.com/privado>.

Dirube, M. J. L. (2004). ***Un modelo de gestión por competencia: lecciones aprendidas***. Barcelona: Training Club.

Escuela Superior de Administración Pública (Colombia), & Colombia. (2009). ***Instructivo para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales***. Bogotá: ESAP.

Fernández, L. J. (2005). ***Gestión por competencias: modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos***. Madrid: Prentice Hall.

- Fernández, G. y Fajardo P. (2005). ***Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos***. Ediciones Deusto. Madrid, España.
- Lévy-Leboyer, C. ***Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas***. Barcelona: Gestión 2000.
- Guillem, C. J., & Guillem Carrau, Javier. (2009). ***La planificación y la evaluación del desempeño como instrumento de modernización de la función pública parlamentaria***. Cortes valencianas.
- Kozak, E. (1991). ***Evaluación del desempeño de empresas públicas***. Buenos Aires, Argentina: Instituto Torcuato Di Tella.
- Luna, N. A. G. (2008). ***Capital humano: gestión por competencias laborales en la administración pública***. México: Trillas.
- Mitrani, A., M. D. Murray e I. Suárez (1992). ***Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos***. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Palomo, V. M. T. (2009). ***Gestión por competencias y talento***. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Pascual. M. J. M., & Vitoria (2001). ***La formación por competencias en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz: desarrollo y gestión de recursos humanos: departamento de función pública***. Vitoria-Gasteiz: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
- Disponible en: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen_vitoria%20.pdf
- Pereda, M. S. & Berrocal, B. F. (2001). ***Gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, M. S., & Berrocal, B. F. (2005). ***Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca (2001). ***Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Perfil de competencias directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía*** (niveles 28 a 30). Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf;jsessionid=84102C967CC116F75CF658557163AC82>
- San Pedro, Alberto (2011). ***Gestión por Competencias en las Organizaciones***. Disponible en: <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Saracho, J. M., & Mertens, L. (2005). ***Un modelo general de gestión por competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias***. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Segura A., Larizgoitia I., Benavides F.G., & Gómez L. (2003). ***La profesión de salud pública y el debate de las competencias profesionales***. Ediciones Doyma, S.L.
- Villoria, M. M., & Pino, M. E. (2009). ***Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas***. Madrid: Tecnos.
- Warner, J. (2008). ***32 destrezas del mando: iniciación a la gestión por competencias: skill builders***. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Warner, J. (2009). ***Creatividad e innovación: perfil de competencias***. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Alamillo, M. y F. Villamor (2002). *Modelo de gestión por competencias*. Aedipe, 21, pp. 3-12.

Bouzas Lorenzo, Ramón. *Gestión por competencias y políticas de formación de los empleados públicos: la Comunidad Autónoma de Galicia*. Disponible en: http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_09/grupos-rabajo/area05/GT 03/01.pdf

Calvo Sanz, Pablo (2010). *Gestión por competencias*. Gestión sanitaria integral: pública y privada. Madrid: Centro de Estudios Financieros, pp. 291-350.

Carazo Muniel, J. A. (2007). *La Autoridad Portuaria de Gijón moderniza sus estructuras de gestión de personas*. Capital Humano, 20 (213), 42-54.

Carreres, J. V. C., & Paradelles, E. F. (2013). *Rendimiento y desempeño en brigadas forestales*. Pertsonak eta Antolakunde Publikokak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, (5), pp. 20-45.

Cruz Ruiz, Norma. (2002). *Análisis ocupacional: de un enfoque tradicional a un enfoque por competencias*. Revista de Servicio Civil, 13, San José, Costa Rica, pp. 88-89.

Folk, Rafael. *¿Es posible la gestión por competencias en la Administración Pública?* Disponible en:

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/4739/cX CapitalHumano_jun.pdf

Gorriti Bontigui, Mikel, Toña Güenaga Fernando (2005). *El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la administración general de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Presupuesto y gasto público, 41, pp. 245-270.

Gorriti Bontigui, Mikel (2011). *La evaluación de desempeño en la Ley de Empleo Público de Castilla-La Mancha*. Revista jurídica de Castilla - La Mancha, 50, pp. 343-370.

González Pascual, A., & Rueda Martín, J. M. (2012). *Gestión de las competencias laborales: un nuevo modelo de organización basado en el conocimiento*. Capital Humano, 25 (261), 56-63.

La Evaluación de las competencias del personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz. Disponible en:

http://servicio.uca.es/personal/E_comptcias/documento.

De Haro, J. M. (2004). *¿Sabe alguien qué es una competencia?: De McClelland a la ISO 9000?*. Dirigir personas, nº 30, p. 8-16.

La Haba Panadero, L. M. (2006). *La gestión por competencias en Capsa*. Training & Development Digest, (56), 42-47.

López, J. F., & Echeburúa, J. L. A. (2003). *Una experiencia de transformación de la Administración Pública: la implantación del modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias en la Autoridad Portuaria de Las Palmas*. La gestión del cambio, pp. 263-287.

López Quero, Manue l; Berrocal Berrocal, Francisca ; Pereda Marín Santiago (2002). **Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento**. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, 28, pp. 43-54.

Menéndez, V.J. (2001). **Gestión por competencias en España: reflexiones desde el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias**. Aedipe (19): 30-45.

Disponible en:

<http://www.ojs.unam.mx/index.php/rca/article/view/34990/31916>

Noguer, M^a Carme De (2004). **La gestión de puestos a la gestión de personas: claves y oportunidades del desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias**. Análisis local, 53, pp. 53-61.

Olaz, Á., & Brändle, G. (2011). **Diseño de una entrevista de evaluación del desempeño por competencias desde una perspectiva microsociológica**. Gestión de la educación, Vol.1, No. 1 (enero- junio), pp. 1-27.

Sáenz Blanco, María Teresa (2004). **La Gestión por Competencias del Ayuntamiento de Manlleu**. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos Año nº 17, Nº 176, pp. 98-104 Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/3/4/8/pd0000011348.pdf>

CONGRESOS Y SEMINARIOS

Ayuntamiento de Manlleu. **Presentación a través de diapositivas del Sistema de gestión por competencias de Manlleu**. Disponible en:

[http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidos Estaticos/adjuntos /es/20/68/32068.pdf](http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidos%20Estaticos/adjuntos/es/20/68/32068.pdf)

El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias. Ponencia para el congreso “Los Recursos Humanos en la Administración Pública: Nuevos Enfoques en la Gestión de los RRHH en las Administraciones Públicas”. Vitoria

Santiago D. de Quijano de Arana, Ángel Luis Cabal, Senén Casal, Mikel Gorriti Bontigui (2007). **La evaluación del desempeño como nuevo reto de la función pública**. El estatuto del empleado público y la modernización de la administración local, pp. 172-236. Recoge los contenidos presentados a: Seminario sobre Gestión Pública Local (13. 2007. Gijón)