



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Memoria del Plan de Evaluación de Competencias Transversales en Secretarios e Interventores de Administración Local

Félix Alberto Sanz
*"desarrollamos personas
equipos y organizaciones"*



Proyecto realizado por: FASR, Desarrollo de Personas S.L.U.

Para: Instituto Nacional de Administración Públicas (INAP)

1. Objetivos

El presente proyecto ha sido elaborado para el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de la Función Pública.

Dentro de la función propia que se le atribuye al INAP en materia de formación de directivos públicos, el presente proyecto, enmarcado dentro del modelo gerencial basado en las competencias, tiene como principal objetivo realizar una evaluación diagnóstica sobre las competencias más relevantes y de mayor impacto, personales tanto como profesionales, en el desarrollo de las funciones propias de Secretaría e Intervención de las Entidades Locales.

Dicha evaluación exhaustiva así como la selección de las citadas competencias clave se realizarán con el fin de desarrollar y aplicar un proceso de formación destinado a la mejora de la eficiencia en la gestión de la Administración Pública.

1.1. Población Objetivo

Este proceso evaluativo está destinado a Secretarios e Interventores de Administración Local.

Dicha evaluación se focalizará sobre un grupo específico (número de veinte participantes) del citado grupo de profesionales con perfil *de entrada*.

Dadas las características del proceso, detalladas en el siguiente borrador, los resultados de esta evaluación podrán ser generalizables al resto de Secretarios e Interventores de España, con el fin de realizar una formación posterior unificada y específica para dicho colectivo.



2. Justificación

Haciendo referencia al Real Decreto 464/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Estatuto del Instituto Nacional de Administración Pública, en relación a las funciones del INAP para con los puestos de habilitados nacionales, destacamos que, de entre otras, son funciones del Instituto: *“La formación y perfeccionamiento de los empleados públicos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos, así como del resto de entidades del sector público estatal, salvo en los supuestos en que otras disposiciones encomienden estas funciones a otros centros especializados. La formación, en el marco de los planes de formación interadministrativa y en los términos previstos por las disposiciones vigentes, del personal de otras Administraciones. Los cursos selectivos de los funcionarios en prácticas de los cuerpos y escalas de la Administración General del Estado adscritos al Ministerio de Política Territorial y Administración Pública”*.

Igualmente, el **Plan Estratégico del INAP**, cita que el Instituto *“tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas, así como la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración española. Es decir, la sociedad ha asignado al INAP una importante responsabilidad, por lo que debe contar con los valores, las personas y los medios adecuados para cumplirla”*.

Por tanto, y acudiendo al apartado 3.2.1 del citado Plan (Proyecto. Creación de mapas competenciales y de itinerarios formativos por perfiles), encontramos como objetivo específico del proyecto: **planificar la formación en función de las competencias requeridas para cada perfil profesional**. Además, el texto continúa recalcando la necesidad de un proceso de formación orientado a *“implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera en selección y aprendizaje”*. Para ello, es necesario que la oferta formativa del INAP se centre cada vez más en las necesidades reales de las administraciones Públicas. Los mapas competenciales propios de los distintos perfiles profesionales permitirán el aprendizaje de las destrezas y conocimientos que contribuyen al desempeño correcto de los puestos de trabajo de nuestras organizaciones públicas. Razón por la cual se ve plenamente justificada la necesidad de implantar un proyecto de características similares a las que aquí se presentan.



Desde el punto de vista de la Secretaría, Intervención y Tesorería de la Administración Local, se trata de un proyecto sin precedentes, que puede ser de especial utilidad para todo el conjunto profesional que abarca a más de seis mil setecientos trabajadores divididos en diferentes sub-escalas y categorías (Intervención-Tesorería Entrada; Intervención-Tesorería Superior; Secretaría de Entrada, Secretaría Superior; Secretaría-Intervención; Secretarios de Ayuntamiento a extinguir; Secretarios de Segunda, Tercera así como Interventores y Tesoreros no integrados) según datos proporcionados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas en 2012.

Tal y como afirma Ávila Cano, Presidente del Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la Administración Local: *"Hoy nadie duda de que el directivo público profesional haya de ser capaz de dirigir equipos para cumplir con el principio constitucional de eficacia"*, sin embargo, la formación dirigida al desarrollo de habilidades directivas y personales en este grupo de funcionarios ha sido realmente escasa, en detrimento de formación de carácter meramente técnica.

Así pues, este Plan de Evaluación de Competencias Clave para Secretarios e Interventores de Administración Local se justifica, entre otras, por las siguientes razones:

- ∞ Dar respuesta a las obligaciones que plantea el EBEP, Ley 7/2007 de 12 de abril, en relación al desarrollo de un Plan Estratégico de Modernización se considera necesario:
 - Promover la **eficacia, eficiencia** y la transparencia en la gestión basada en hechos y resultados, dentro de una cultura de evaluación y **mejora continua**.
 - Potenciar una nueva gestión del capital humano, enfatizando aspectos como la responsabilidad como servidores públicos, la **optimización del rendimiento**, la implicación, la cualificación continua y la adaptación al cambio.
- ∞ El cumplimiento de estos principios de eficacia y eficiencia viene derivado del desempeño de los profesionales de la administración pública. Dicho desempeño deriva a su vez de las competencias personales y profesionales de las personas. Así pues, para garantizar

el cumplimiento de tales principios es necesaria una formación focalizada directamente sobre las habilidades personales de los diferentes profesionales de la Administración Pública.

- ∞ El INAP quiere asegurarse de que su formación tiene el impacto que persigue: incrementar la eficacia de las organizaciones públicas; para ello incorporará los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscará su homologación y certificación. Este estudio supone un proceso de gestión totalmente novedoso que puede generalizarse a otros niveles de la Administración Pública dando lugar a un proceso de evaluación estandarizado que sea homologable.
- ∞ Este Proyecto se ajusta a las necesidades propuestas por el Plan Estratégico del INAP en relación a *"Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje"* (estrategia 3.2.)¹.
- ∞ El proceso implica una primera fase de evaluación específica y selección de aquellas competencias o habilidades que se consideran de mayor impacto para el trabajo de Secretarios e Interventores de Administración Local en grupos concretos de población representativa que posteriormente puede generalizarse a todo este grupo de profesionales a nivel estatal, con el reconocimiento que ello supone.
- ∞ Un proyecto de estas características requiere de un proceso de evaluación exhaustivo, que implique la observación directa del comportamiento, así como del desempeño de las funciones propias de cada persona dentro de su quehacer diario. De esta manera es necesario el desarrollo de una dinámica de evaluación directa enmarcada dentro de un proceso de *Assessment Center* específicamente diseñado para cada caso.

¹ Destacamos lo citado a continuación en el mencionado Plan Estratégico: *La gestión por competencias es un instrumento que se ha revelado muy eficaz en un tiempo caracterizado por la rápida obsolescencia de los conocimientos técnicos. Pretendemos elaborar nuestra oferta de formación en torno a mapas competenciales que correspondan a las áreas funcionales y a las tareas de los puestos de trabajo que componen la administración, y adaptar los procesos selectivos para que contemplen el dominio de competencias entre los elementos a valorar.* Punto que refuerza la necesidad de realización del presente proyecto.

3. Conceptos Clave

Desarrollar conceptos de Competencia y añadir todas las competencias que hemos aportado en la evaluación previa.

Competencia

Una competencia es la cantidad y la calidad de una característica de personalidad requerida para llevar a cabo una acción exitosamente en un determinado contexto o empresa (Alles, 2008). Por tanto, una competencia es una habilidad personal de cada individuo, en nuestro caso, en su contexto laboral.

Se ha realizado un diccionario de competencias hemos tratado de identificar las competencias más importantes que puedan estar relacionadas con la actividad laboral diaria de un Secretario General dentro de un Ayuntamiento.

Diccionario de Competencias

Un diccionario de competencias es un listado de competencias genéricas y clave, definidas de forma operacional, permitiendo su posterior análisis o diagnóstico dentro de un determinado entorno de trabajo.

Este tipo de documentos es, además, un documento abierto, sujeto a cambios y que se adapta *ad hoc*, es decir, de manera específica, a cada organización.

Assessment Center

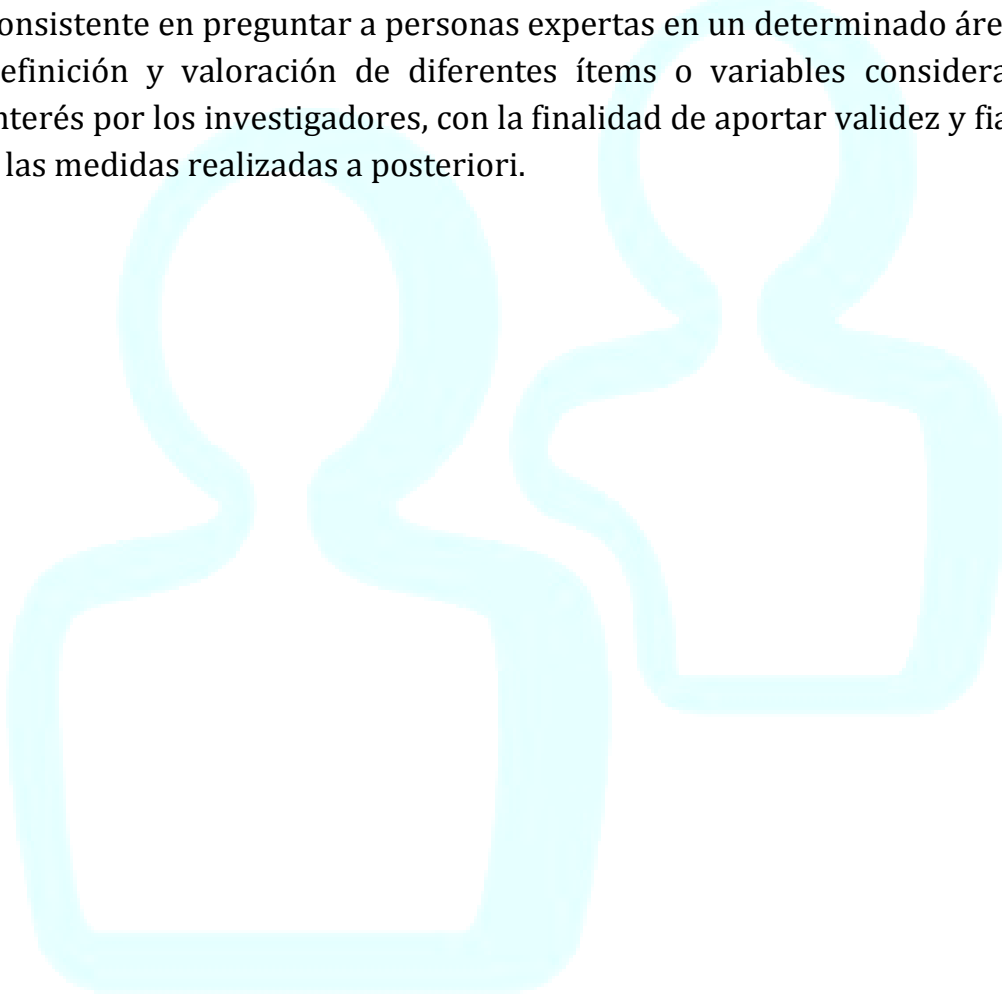
El *Assessment Center* es un proceso estandarizado de evaluación de personalidad y competencias profesionales dirigido a valorar el potencial de las personas en procesos de selección – y así aumentar las probabilidades de éxito de dichos procesos- y desarrollo -soporte base para dicho desarrollo



profesional-. La evaluación de dicha personalidad y competencias profesionales se apoyará dinámicas de grupo específicas a las competencias a medir.

Juicio de Expertos

El Juicio de Expertos es una metodología científica de investigación consistente en preguntar a personas expertas en un determinado área por la definición y valoración de diferentes ítems o variables considerados de interés por los investigadores, con la finalidad de aportar validez y fiabilidad a las medidas realizadas a posteriori.





4. Características e Itinerario

El actual proyecto consta de las siguientes **FASES**:

1. Conocer las Funciones y Tareas de Secretarios e Interventores de Administración Local.

- ∞ Según Allen, A. (2012) *"para seleccionar las competencias, primero deberán definirse los perfiles y las descripciones de puestos"*. Es por ello necesario un análisis previo de las funciones propias de cada uno de los grupos funcionariales objeto de nuestro proyecto diagnóstico y evaluativo. Las funciones atribuidas a cada uno de ellos quedan expuestas en el **Anexo I**.

2. Elaboración de un Diccionario de Competencias personales y laborales, que englobe todas las habilidades necesarias para la realización de las funciones propias de Secretarios e Interventores de Administración Local.

- ∞ Como ya hemos definido, un diccionario de competencias es un listado de competencias genéricas y clave, definidas de forma operacional, permitiendo su posterior análisis o diagnóstico dentro de un determinado entorno de trabajo. Con el fin de realizar un proceso de evaluación lo más real y efectivo posible, hemos diseñado un Diccionario de Competencias específico para Secretarios e Interventores de Administración Local. Para consulta del citado Diccionario de Competencias diríjase al **Anexo II**.

- ∞ Para la elaboración del Diccionario de Competencias, se ha utilizado el procedimiento de investigación denominado *Juicio de Expertos*². Dicho procedimiento se ha utilizado igualmente

² La primera criba para la selección de las competencias más relevantes dentro de la función propia de cada puesto, se realiza una hoja de registro, a través de la metodología de juicio de expertos de forma que se nos permita obtener un listado reducido de las habilidades consideradas como más importantes, con un mínimo de fiabilidad previa. La finalidad de esta acción es reducir el número de competencias



para la selección de aquellas competencias personales y profesionales clave. Los resultados obtenidos tras dicho procedimiento se encuentran recogidos en el **Anexo III**.

3. Observación directa de la conducta de los Secretarios e Interventores de Administración Local en su quehacer diario, dentro de su entorno real de trabajo. Dicha observación tratará de ser lo menos intrusiva posible, para garantizar la fiabilidad de la medida así como con el fin de no entorpecer de alguna manera la labor propia del profesional observado.

- ∞ Esta observación tiene como finalidad identificar las funciones y tareas propias del grupo de profesionales objeto del proyecto, así como enlazar las diferentes competencias personales y profesionales entendidas clave para la ejecución de las tareas observadas.
- ∞ La observación se realizó por un equipo de psicólogos expertos en observación y registro de conductas.

4. Elaboración de un Banco de Tareas donde se encuentren representadas todas y cada una de las diferentes tareas y casos que Secretarios e Interventores de la Administración Local deban resolver durante la semana de trabajo simulado.

- ∞ Tal inventario de casos se ha realizado en función de las diferentes relaciones de Secretarios e Interventores durante su quehacer diario, teniendo en cuenta interrelaciones con personajes públicos, políticos, técnicos o vecinales. Así pues, los casos estarán ordenados en relación a cada uno de los personajes con los que los participantes deban interactuar para su resolución.

5. Assessment Center (Semana de Inmersión): Dada la imposibilidad de realizar una observación efectiva en el trabajo diariamente realizado en el entorno real de trabajo, esta observación se realizará mediante un procedimiento de inmersión con una duración de 5 días.



- ∞ Durante el Assessment Center los participantes se someterán a un proceso que simulará las **condiciones laborales habituales** de los participantes. Además se incluirán **dinámicas específicas para evidenciar las competencias** a evaluar.
- ∞ Para la realización del Assessment propiamente dicho se contará con un equipo de psicólogos especializados en la observación directa de conductas, cuyo objetivo será el de identificar la presencia/ausencia (y su porcentaje) de las habilidades previamente definidas.
- ∞ Además, se contará con un equipo de especialistas en arte dramático con la finalidad de crear un contexto lo más semejante posible al contexto de trabajo real de cada participante.
- ∞ Lugar: Universidad de Alcalá de Henares.
- ∞ Fecha: Cuarta semana de abril de 2014.

6. Diagnóstico y Evaluación de las Competencias más relevantes y de mayor impacto en el desarrollo de las funciones propias de los Secretarios e Interventores de Administración Local.

- ∞ Durante esta fase se realizará el diagnóstico de la existencia o deficiencia de las Competencias evaluadas en el grupo de participantes observados.
- ∞ Igualmente, se estimará la necesidad o no de realizar acciones formativas encaminadas a la mejora de las competencias consideradas deficientes.

5. Cronograma de trabajo

			Duración	M	M	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	J	J
Primera Fase: Elaboración del descriptivo de competencias	Estudio y Análisis de documentación necesaria	1 mes															
	Borrador de Memoria de Presentación	3 semanas															
	Elaboración de Diccionario de Competencias	3 semanas															
	Jornadas de Observación con Secretarios e Interventores	1 semana															
	Fijar las competencias clave objeto de evaluación	2 semanas															
	Elaboración de hojas de registro y observación de competencias	2 semanas															
	Fijar Criterios de Selección de Participantes *	1 semana															
	Selección del equipo de actores	2 semanas															
Segunda Fase: Evaluación y clasificación de competencias	Elaboración, búsqueda, selección de dinámicas	2 semanas															
	Primera reunión con el equipo de actores																
	Elaboración de planning de dinámicas	2 semanas															
	Selección de los participantes *																
	Confirmación de participantes *																
	Elaboración de guiones	3 semanas															
	Ensayo de guiones	2 semanas															
			Duración	M	M	M	A	A	A	A	M	M	M	M	M	J	J

Duración			M	M	M	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M
	Segunda reunión con el equipo de actores	1 semana													
	Preparación de material necesario para la realización del Assessment	4 semanas													
	Preparación de escenarios de Assessment	2 semanas													
	Tercera reunión con el equipo de actores	1 semana													
	Ejecución de la acción: Assessment Centre	1 semana													
Fase:	Elaboración y entrega del informes	1 mes													
Duración			M	M	M	A	A	A	A	A	M	M	M	M	M

* Tareas a realizar por el INAP. Los tiempos marcados en ellas son sólo con carácter estimado.



6. Assessment Center - Semana de Inmersión

Como ya se ha expuesto anteriormente el *Assessment Center* es un proceso estandarizado de evaluación de competencias profesionales dirigido a valorar la realidad así como el potencial de las personas para la aplicación posterior de un programa de mejora de aquellas competencias insuficientes en las personas evaluadas.

6.1. Banco de Tareas

Para la construcción del *Assessment Center* se ha entendido necesaria la elaboración de un *Banco de Tareas* representativas del quehacer diario de Secretarios e Interventores de la Administración Local, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Responder a la evaluación de las Competencias personales y profesionales adecuadas a través de la realización de una serie de tareas, organizadas temporal y cualitativamente de forma específica. De esta forma, los casos parten de una observación y entendimiento profundo de las funciones y tareas propias de Secretarios e Interventores, utilizando como filtro únicamente aquellas situaciones específicas que puedan ser de utilidad para la evaluación y valoración de competencias personales y/o profesionales de los participantes.
2. Garantizar, en la medida de lo posible, una respuesta real y no simulada por parte de los participantes, facilitando su identificación con sus funciones propias así como una actitud favorable frente a la resolución de los diferentes objetivos y tareas que se le hayan encomendado.

Dicho *Banco de Tareas* ha sido diseñado como un conjunto de casos a resolver o labores que se irán encomendando a los participantes durante la llamada "*Semana de Inmersión*" en un orden específico y determinado que, como ya se ha comentado, van asociadas a la evaluación específica de una serie de competencias y cualidades.



Para la realización de los casos elaborados para Secretarios e Interventores, se ha tenido en cuenta la estructura de trabajo interdependiente que existe entre las dos figuras. De este modo, se han creado dos *Bancos de Tareas* a priori independientes para cada figura pero tratando de guardar una conexión entre la mayoría de sus casos para garantizar un trabajo "conjunto" de Secretarios e Interventores en un mismo y único Ayuntamiento simulado para ambos. Así, por ejemplo, para una *Semana* simulada de 10 Secretarios y 10 Interventores, se partirá de la base de 10 Ayuntamientos, todos ellos con los mismos casos, con la finalidad de asociar por parejas a cada uno de los participantes con su Habilitado Nacional homólogo, tal y como ocurre en la realidad de los interesados.

- ∞ Se considera de vital importancia que Secretario e Interventor reciban casos interrelacionados de manera que ambos deban colaborar para la resolución adecuada de cada una de las situaciones esbozadas. Esta necesidad plantea a su vez la dificultad de que los casos estén interrelacionados no sólo en contenido, sino también en forma y temporalidad.

El citado *Banco de Tareas* puede consultarse en el **Anexo IV**.

6.2. Dinámicas de Grupo

Dentro del desarrollo de la Semana de Inmersión, se parte de la necesidad de apoyarla evaluación de los participantes en dinámicas de grupo específicas para las competencias valoradas.

Estas dinámicas consistirán en una serie de actividades, retos o simulaciones que los participantes tendrán que resolver en grupo, mostrando así sus tendencias y competencias personales en la interacción con el resto de participantes. De este modo, se trata de un conjunto de actividades que rompen la rutina de la simulación del trabajo diario planteada para el resto de la semana, siendo un criterio fundamental para su realización el que se lleve a cabo con todos y cada uno de los participantes al mismo tiempo.

La realización de tales dinámicas permitirá al equipo de psicólogos obtener una valoración más acertada de toda una serie de competencias transversales que se enumeran a continuación:

- ✓ 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

6.3. Semana de Inmersión

Para la simulación del quehacer diario de los participantes y durante la *Semana de Inmersión* en la que se encuentren realizando las actividades que hemos extraído del citado *Banco de Tareas* se han planteado dos Semanas interdependientes para Secretarios por un lado e Interventores Generales de la Administración Local por otro. No obstante, se han diseñado las semanas de tal forma que existan tareas similares o casos específicos que afecten a ambas partes desde la especialidad que caracteriza a cada una, por lo que será necesario que contacten entre ellos para actuar con la máxima garantía, aumentando la probabilidad de éxito.

- ∞ Por este motivo, se seleccionarán parejas de Secretarios e Interventores al azar para que colaboren simulando pertenecer a un mismo ayuntamiento.

Para conseguir que las tareas encajen no sólo en contenido sino también en forma y tiempo, la semana se ha planteado tratando que los casos idénticos o parecidos para Secretarios e Interventores aparezcan aproximadamente en la misma franja horaria obviamente del mismo día, así como que sean



realizadas o interpretadas por los mismos personajes o con las mismas características de actuación.

La duración de esta semana será de 5 días, de lunes a viernes, con un horario de trabajo de 09:00h a 18:30h tal y como se aprecia en la siguiente imagen.

A continuación se muestra un ejemplo de "*semana tipo*" para un Secretario y, más abajo, para un Interventor General de la Administración Local.





Funciones atribuidas a Secretarios e Interventores de Administración Local

A continuación, se describen las funciones atribuidas a tres puestos principales evaluados. Dicha descripción no corresponde exclusivamente a lo dispuesto en la Ley, sino a lo contemplado en la RPT de un Ayuntamiento concreto, que puede considerarse representativo.

Funciones atribuidas al Secretario General

A) Las propias del puesto de Secretaría General, según la normativa de aplicación con carácter de mínimas:

Asesoramiento legal:

- ∞ Emisión de informe preceptivo previo cuando así lo establece un precepto legal, cuando lo ordena el presidente de la Corporación o lo solicite un tercio de Concejales con antelación suficiente a la celebración de la sesión, cuando se trate de asuntos para cuya aprobación se exija una mayoría especial.
- ∞ Informar en las sesiones de los órganos colegiados a que asista, colaborando a la corrección jurídica de las decisiones que hayan de adoptarse.
- ∞ Acompañar como asesor al Alcalde o miembros de la Corporación en los actos de firma de escrituras y si así lo demandasen, en sus visitas a autoridades, comisiones negociadoras, reuniones de trabajo con otras Administraciones, etc...
- ∞ Dirección y unificación de criterios de legalidad, orientando en este sentido el conjunto de actuaciones de la administración municipal.

Fe pública de todos los actos y acuerdos:

- ∞ Preparación de los asuntos que hayan de ser incluidos en el orden del día de las sesiones que celebren el Pleno, la Comisión de Gobierno y cualquier otro órgano colegiado de la Corporación en que se adopten acuerdos que vinculen a la misma, de conformidad con lo establecido por el Alcalde, y la asistencia al mismo en la realización de la



correspondiente convocatoria, notificándola con la debida antelación a todos los componentes del órgano colegiado.

- ∞ Custodiar desde el momento de la convocatoria la documentación íntegra de los expedientes incluidos en el orden del día y tenerla a disposición de los miembros del respectivo órgano colegiado que deseen examinarla.
- ∞ Levantar acta de las sesiones de los órganos colegiados referidos y someter a aprobación al comienzo de cada sesión el de la precedente. Una vez aprobada, se transcribirá en el Libro de Actas autorizada con la firma del Secretario y el visto bueno del Alcalde.
- ∞ Transcribir al Libro de Resoluciones de la Presidencia las dictadas por aquélla y por los miembros de la Corporación que resuelvan por delegación de la misma.
- ∞ Certificar de todos los actos o resoluciones de la Presidencia y los acuerdos de los órganos colegiados decisorios, así como de los antecedentes, libros y documentos de la entidad.
- ∞ Remitir a la Administración del Estado y a la de la Comunidad Autónoma, en los plazos y formas determinados reglamentariamente, copia o, en su caso, extracto de los actos y acuerdos de los órganos decisorios de la Corporación, tanto colegiados como unipersonales.
- ∞ Anotar en los expedientes, bajo firma, las resoluciones y acuerdos que recaigan.
- ∞ Autorizar, con las garantías y responsabilidades inherentes, las actas de todas las licitaciones, contratos y documentos administrativos análogos en los que intervenga la Entidad.
- ∞ Disponer que en la vitrina y tablón de anuncios se fijen los que sean preceptivos, certificándose su resultado si así fuera preciso.
- ∞ La responsabilidad del Registro de Intereses de los miembros de la Corporación, el Inventario de Bienes de la Entidad, y los Registros de Contratos y Convenios.

B) Otras propias de Secretaría General y complementarias:

Dirección superior de los procesos de trabajo del Registro General, comunicaciones administrativas, servicio central de notificaciones y Archivo Municipal.

Información de base: Definición de las líneas de mejora de los servicios de información de base y de los sistemas de coordinación de los mismos con los servicios de información especializada radicados en otros sectores de la Administración municipal. Impulso de convenios de colaboración con otras

Administraciones públicas en materia de información de base. Velar por el cumplimiento de los criterios de legalidad, coherencia y homogeneidad en el desarrollo de los sistemas de información, incluido el Sistema de Información Territorial de la Ciudad.

Gestión integral y activa del Patrimonio.

Coordinación administrativa de impulso de la gestión burocrática y de los servicios públicos:

- ∞ Coordinación de las tareas burocráticas que desarrollan los distintos servicios y departamentos municipales, unificando criterios y agilizando el conjunto de actuaciones en el orden jurídico-administrativo y dictando al efecto órdenes particulares e instrucciones de carácter general, con subordinación a las emanadas de Alcaldía.
- ∞ Impulso y mejora de la gestión administrativa, de la modernización y calidad, en orden a la defensa de la legalidad y de los derechos del ciudadano.
- ∞ Formación del personal y desarrollo organizacional en todo lo relacionado con la legalidad y la gestión burocrática.
- ∞ Secretaría, coordinación y seguimiento de las tareas del Consejo de Dirección Técnico-Administrativa.

C) Dirección de la Secretaría General:

Corresponde al Secretario General la dirección de todos los departamentos y unidades integrados en el sector de actuación de la Secretaría General, sin perjuicio de la delegación que pueda efectuar en el Vicesecretario y de conformidad con lo dispuesto en el Art. 1.3 del Real Decreto 1.174/87, de 18 de septiembre y el Art. 148.1 del Reglamento Orgánico del Ayuntamiento de Valladolid.

Funciones atribuidas al Interventor General de Fondos

El control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria, que comprende:

- ∞ La fiscalización, en los términos previstos en la legislación, de todo acto, documento o expediente que dé lugar al reconocimiento de



derechos y obligaciones de contenido económico o que puedan tener repercusión financiera o patrimonial, emitiendo el correspondiente informe y formulando, en su caso, los reparos procedentes.

- ∞ La intervención formal de la ordenación del pago y de su realización material.
- ∞ La comprobación formal de la aplicación de las cantidades destinadas a obras, suministros, adquisiciones y servicios.
- ∞ La recepción, examen y censura de los justificantes de los mandamientos expedidos a justificar, reclamándolos a su vencimiento.
- ∞ La intervención de los ingresos y fiscalización de todos los actos de gestión tributaria.
- ∞ La expedición de certificaciones de descubierto contra los deudores por recursos, alcances o descubiertos.
- ∞ El informe de los proyectos de presupuestos y de los expedientes de modificación de créditos de los mismos.
- ∞ La emisión de informes, dictámenes y propuestas que en materia económico-financiera o presupuestaria le hayan sido solicitadas por la Presidencia, por un tercio de los Concejales o cuando se trate de materias para las que legalmente se exija una mayoría especial, así como el dictamen sobre la procedencia de nuevos servicios o reforma de los existentes a efectos de la evaluación de la repercusión económico-financiera de las respectivas propuestas. Si en el debate se ha planteado alguna cuestión sobre cuyas repercusiones presupuestarias pudiera dudarse, podrán solicitar al Presidente el uso de la palabra para asesorar a la Corporación.
- ∞ La realización de las comprobaciones o procedimientos de auditoría interna en los organismos autónomos o sociedades mercantiles dependientes de la Entidad con respecto a las operaciones no sujetas a intervención previa, así como el control de carácter financiero de los mismos, de conformidad con las disposiciones y directrices que los rijan y los acuerdos que al respecto adopte la Corporación.

La función de contabilidad que comprende:

- ∞ La coordinación de las funciones o actividades contables de la Entidad Local, con arreglo al Plan de Cuentas a que se refiere el artículo 114 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, emitiendo las instrucciones técnicas oportunas e inspeccionando su aplicación.



- ∞ La preparación y redacción de la Cuenta General del Presupuesto y de la Administración del Patrimonio, así como la formulación de la liquidación del presupuesto anual.
- ∞ El examen e informe de las Cuentas de Tesorería y de Valores Independientes y Auxiliares del Presupuesto.

Coordinación y unificación de criterios de la gestión económico-financiera y presupuestaria desarrollada por la Entidad, en todo lo relacionado con las responsabilidades que legalmente tiene atribuidas, dictando al respecto las órdenes particulares e instrucciones necesarias con subordinación a las emanadas de Alcaldía.

La dirección de todos los Departamentos y Unidades que integran el sector de actuación Intervención, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 1.3 del Real Decreto 1.274/87, de 18 de septiembre, con las atribuciones propias de un Director de Área.

Funciones propias del Tesorero

Le corresponden las funciones determinadas según la legalidad vigente (art. 177 de la Ley 39/1988, reguladora de las Haciendas Locales) y, en particular, las siguientes:

Formación de Planes y Programas de Tesorería.

- ∞ Formación del Plan anual de disposición de fondos.
- ∞ Elaboración de programas trimestrales y/o mensuales de cobros y pagos.
- ∞ Elaboración de propuestas de operaciones de Tesorería para cubrir déficit temporales de liquidez y rentabilizar excedentes temporales.

Organización y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad.

Dictar las providencias de apremio.

Diccionario de Competencias

A continuación se enumeran las competencias definidas en el Diccionario de Competencias:

Comunicación Oral

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en función de la persona interlocutora. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, de comprender la dinámica de grupos y la comunicación en reuniones. Es capaz de generar confianza, así como de ponerse en el lugar de los demás y adaptarse a su marco de reflexión.

Comunicación Escrita

Es la capacidad de comunicar por escrito con rapidez, concisión y claridad, que permite conseguir los objetivos laborales de manera eficiente.

Comprensión

Capacidad para entender las instrucciones de organismos superiores así como las necesidades de sus clientes (internos y externos). Capacidad de escuchar y hacer preguntas.

Negociación

Habilidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.

Trabajo en Equipo

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, desde el punto de vista de los recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización. Se trata de la habilidad de la persona para participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses individuales a los objetivos del equipo.

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.

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.

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

Autocontrol o Saber estar

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.

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.

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.

Responsabilidad

Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Orientación al cliente

Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de las empresas clientes actuales y potenciales.

Orientación a resultados

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.

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.

Planificación y Organización (atención dividida)

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 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Finalmente, tras las jornadas de observación directa realizada en el medio de trabajo habitual de Secretarios e Interventores de la Administración Local en varios Ayuntamientos del territorio nacional, el equipo de psicólogos entendió importante añadir una competencia más que no había sido considerada inicialmente en el Diccionario de Competencias y que pasamos a describir a continuación:

Atención dividida, Milti-task (Multi-tarea & Multi-objetivos)

Capacidad para realizar varias tareas o prestar atención a varios estímulos de manera simultánea sin cometer errores.

Capacidad para adaptarse a diferentes tareas, siendo capaz de abandonarlas para volver a ellas sin errores y con escasas dificultades.

Valoración de Competencias

En la gráfica del Anexo III se representan las valoraciones atribuidas por un personal experto en relación a las competencias más relevantes para el desempeño adecuado de las funciones propias de Secretarios e Interventores de Administración Local.

	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA (1 a 7)
Comunicación	Comunicación Oral	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en función de la persona interlocutora. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, de comprender la dinámica de grupos y la comunicación en reuniones. Es capaz de generar confianza, así como de ponerse en el lugar de los demás y adaptarse a su marco de reflexión.	7
	Comunicación escrita	Es la capacidad de comunicar por escrito con rapidez, concisión y claridad, que permite conseguir los objetivos laborales de manera eficiente.	6
	Comprensión	Capacidad para entender las instrucciones de organismos superiores así como las necesidades de sus clientes (internos y externos). Capacidad de escuchar y hacer preguntas.	7
	Negociación	Habilidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.	7
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, desde el punto de vista de los recursos y conocimientos, armonizando intereses y contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización. Se trata de la habilidad de la persona para participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses individuales a los objetivos del equipo.	7



	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



	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
Liderazgo	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	Orientación al cliente	Capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficiencia las necesidades de las empresas clientes actuales y potenciales.	7
	Orientación a resultados	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
decisiones Toma de	Planificación y organización	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



	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 afrontarlos 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

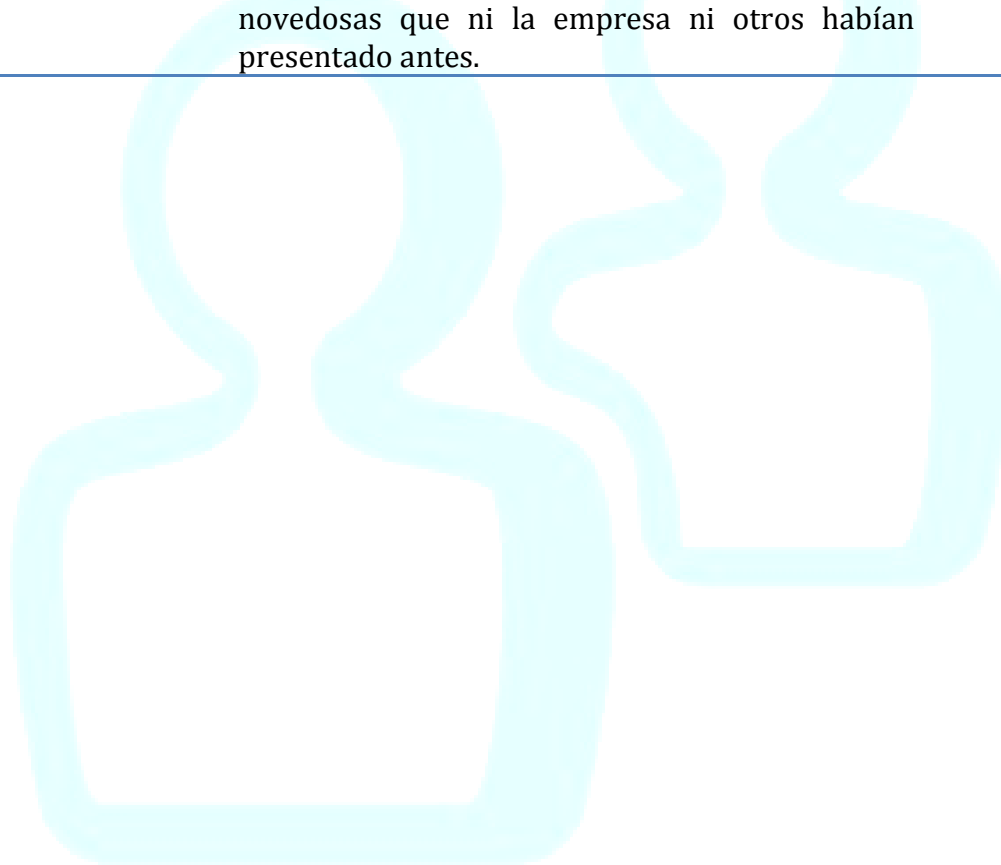
Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

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





7.6. Anexo VI. Niveles Competenciales

NIVELES COMPETENCIALES

COMUNICACIÓN ORAL

1 Se comunica de manera agresiva (impidiéndoles que hablen e incluso llegando a amenazar en algunas ocasiones) o pasiva (es incapaz de imponerse, tiene un bajo tono de voz que dificulta la comunicación, le cuesta mirar a los ojos creando desconfianza) con los interlocutores. Su lenguaje corporal y sus palabras no son las adecuadas.

2 Su lenguaje oral es adecuado, pero su comunicación no verbal es totalmente neutra, sin acompañar al mensaje oral generando percepción de indiferencia.

3 Se comunica de manera clara aunque a veces se desvía del tema, empleando más tiempo del necesario para cuestiones de escasa importancia. Su lenguaje no verbal es adecuado y acompaña al mensaje comunicado. Es capaz de ponerse en el lugar de la otra persona y adaptar su discurso.

4 Se comunica de manera clara y concisa, es rápido y amable, generando confianza. Controla sus emociones para garantizar el cumplimiento del objetivo. Su discurso es influyente y persuasivo.

COMUNICACIÓN ESCRITA

1 Tarda mucho en contestar a los mensajes e incluso olvida muchos de ellos. Su comunicación en los mensajes suele estar incompleta, por lo que necesita más de un único mensaje. No responde a lo que se le pregunta de manera clara. Presenta faltas de ortografía o errores gramaticales.

2 Contesta con un *Timing* adecuado, pero muestra pequeños olvidos en sus mensajes, siendo necesario más de un único mensaje para comunicar algo. Presenta alguna falta de ortografía o error gramatical.

3 Su comunicación escrita es rápida y no olvida detalles, bastándose de un único mensaje para comunicar o responder al interesado. No presenta faltas de ortografía o errores gramaticales.

4 Es rápido, claro y conciso. Se anticipa a las necesidades de sus interlocutores. Puede aportar más información de la solicitada, de carácter útil, evitando futuras comunicaciones o preguntas. Es formal en el uso de su lenguaje. No presenta errores de ortografía y genera confianza.

COMPRENSIÓN

1 Malinterpreta constantemente las instrucciones y órdenes recibidas, así como el contenido de material de trabajo. No es capaz de ponerse en el lugar de otras personas así como entender sus necesidades y ajustarse a ellas.



- Tiene dificultades para entender de manera correcta las instrucciones y órdenes
- 2 complejas. Al igual que le cuesta entender las necesidades emocionales de sus interlocutores.

- Entiende de manera correcta instrucciones y órdenes de cierta complejidad.
- 3 Puede ponerse en el lugar de las personas con las que se relaciona cuando la situación lo requiere.

- Entiende rápidamente las instrucciones, órdenes y situaciones sociales. Es capaz de leer con rapidez el estado emocional así como de ajustarse a las circunstancias
- 4 sociales de cada momento sin dificultades.

NEGOCIACIÓN

- 1 No es capaz de negociar adecuadamente, suponiendo con ello pérdida de "clientes". Su estilo es pasivo o agresivo.

- Puede alcanzar acuerdos satisfactorios pero tiende a negociar centrándose en la
- 2 persona y sus características personales. Se deja llevar por sus emociones. Es irregular en sus negociaciones.

- Suele llegar a acuerdos satisfactorios alineados con los objetivos de la organización, sin embargo, no siempre toma decisiones que supongan la mejor opción para todas las partes. Presenta un autocontrol emocional y un estilo de comunicación adecuados.
- 3

- Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Es capaz de centrarse en el problema y buscar soluciones satisfactorias para todas las partes.
- 4

TRABAJO EN EQUIPO

- No es capaz de subordinar sus objetivos individuales a los del grupo. No comparte información y trata de entorpecer el desarrollo de sus compañeros. No pide ayuda cuando la necesita ni la presta cuando se le solicita. No tiene en cuenta las opiniones ajenas. Es independiente.
- 1

- Le cuesta adaptarse a los objetivos grupales, así como también compartir información relevante para el grupo. No suele pedir ayuda aunque la necesite y le cuesta valorar las opiniones o el trabajo de sus compañeros.
- 2

- Se adapta a los objetivos del grupo y comparte información, aunque no pide ayuda (o bien pide ayuda cuando la necesita pero le cuesta compartir información). Reconoce el trabajo de sus compañeros.
- 3

- Antepone los objetivos grupales a los individuales. Comparte toda la información que necesita el equipo así como pide ayuda cuando la necesita de manera adecuada. Es considerado, influye y reconoce el esfuerzo, el trabajo y las opiniones de sus compañeros. Genera buen clima y confianza.
- 4



COOPERACIÓN

- 1 Es competitivo y agresivo con los compañeros del grupo. No es capaz de compartir el liderazgo con los compañeros del equipo. No participa en las tareas que favorecen el desarrollo del grupo. Es egoísta.
- 2 Su actitud ante el grupo es pasiva, cooperando sólo cuando se le solicita. A veces evita compartir información.
- 3 Colabora en las labores de su grupo de pertenencia favoreciendo el desarrollo del mismo. Busca y comparte información.
Se preocupa por el desarrollo de los demás buscando la mejora de cada uno de
- 4 los miembros del grupo. Es proactivo en la ayuda a los demás y se ofrece con facilidad.

TOMA DE DECISIONES

- 1 Toma decisiones erróneas que no están fundamentadas. Es impulsivo y no reflexiona acerca de los antecedentes o las consecuencias de su propio comportamiento. Se cierra a pocas opciones a la hora de decidir.
Le cuesta tomar decisiones que implican responsabilidad. Es indeciso. No valora
- 2 todas las opciones a la hora de decidir. Es consciente de su propio comportamiento.
Toma decisiones ágiles aunque algunas sean equivocadas o generen efectos
- 3 adversos para él o para el equipo. Preguntar posibles opciones que no ha considerado.
- 4 Sus decisiones son rápidas y suelen ser exitosas. Es intuitivo. Reflexiona con rapidez las posibles consecuencias, beneficios y perjuicios de sus decisiones.

AUTOCONOCIMIENTO

- 1 No es consciente de su estado de ánimo ni del efecto de sus emociones. No conoce sus fortalezas ni debilidades, así como tampoco muestra interés en ello.
- 2 Le cuesta reconocer sus emociones así como su efecto. Intuye ciertas fortalezas o debilidades, aunque no propone mecanismos de mejora para ellas.
Es consciente de su estado emocional (ira, enfado, ansiedad,...) así como de sus
- 3 debilidades y fortalezas. Conoce su tendencia de conducta en determinadas situaciones.
Posee una imagen segura y acertada de sí mismo. Conoce y controla sus
- 4 emociones así como sus tendencias de conducta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta, se anticipa a ellas.

AUTOCONFIANZA

- 1 Muestra inseguridad. Le cuesta iniciar conductas. Solicita apoyo a pesar de poseer la capacidad para realizar la tarea encomendada.



- 2 Le cuesta iniciar conductas y adolece de cierta inseguridad aunque puede realizar tareas con cierta autonomía sin pedir consejo.
- 3 Es autónomo aunque muestra inseguridad ante las dificultades.
- 4 Es autónomo e independiente. Se muestra seguro de su éxito incluso en situaciones complejas y de dificultad alta.

AUTOCONTROL

- 1 Es impulsivo. Se estresa con facilidad y le cuesta adecuar su respuesta a las diferentes situaciones. Su respuesta suele ser pasiva o agresiva.
- 2 Muestra impulsividad en situaciones tensas. Le cuesta ser asertivo aunque identifica su estado emocional alterado.
- 3 Identifica su respuesta emocional y es capaz de controlarla adaptando su conducta a la gran mayoría de las situaciones. Es emocionalmente estable.
- 4 Gestiona adecuadamente su respuesta de estrés. Es asertivo y emocionalmente estable. Se muestra tranquilo incluso en las situaciones de máxima tensión.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

- 1 Es inflexible y se niega a adaptarse a los cambios en órdenes, tareas o contexto. Muestra un pensamiento rígido.
- 2 Su pensamiento es rígido aunque cierta flexibilidad. Le cuesta aceptar los cambios o afrontar situaciones desconocidas.
- 3 Es flexible y puede adaptar su conducta en función de las diferentes necesidades y cambios.
Anticipa los cambios y prepara con facilidad rutas alternativas de trabajo. No
- 4 necesita nuevas instrucciones para adaptarse a nuevas situaciones. Es abierto y altamente flexible.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

- Su desempeño es muy bajo en situaciones de presión, donde muestra
- 1 incapacidad para priorizar objetivos en contextos estresantes. Le cuesta mantener la calma.
 - 2 Le cuesta alcanzar los objetivos bajo presión temporal o social, así como priorizar objetivos adecuadamente por lo que causan retraso en sus entregas.
 - 3 Su conducta se adapta a las necesidades del contexto de forma asertiva. Cumple con sus objetivos a pesar de verse presionado por el tiempo.
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede
 - 4 priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.



RESPONSABILIDAD

- 1 Se ausenta constantemente del puesto de trabajo por motivos innecesarios. No asume su responsabilidad ante los errores.
- 2 Pierde el tiempo y le cuesta concentrarse. Asume la responsabilidad de sus errores.
- 3 Es consecuente con sus valores y con sus propios errores. Pierde la concentración en ocasiones.
- 4 Posee una gran capacidad para concentrarse. Es consecuente con sus valores y sus propios errores. Favorece una mayor responsabilidad en su grupo.

AUTODESARROLLO - AFÁN DE LOGRO

- No está preocupado por su desarrollo personal o profesional. No reconoce sus fortalezas o debilidades. Acude al trabajo escasamente motivado. No es competitivo consigo mismo.
- 2 Se preocupa por su mejora individual, especialmente en el plano técnico. Es capaz de identificar sus fortalezas y debilidades, aunque le cuesta poner en práctica mecanismos de mejora. Es competitivo. Se fija objetivos de desempeño por encima de lo normal.
 - 4 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. Se preocupa constantemente por su mejora individual y su desarrollo dentro de la organización.

INICIATIVA

- 1 Necesita de instrucciones precisas antes de llevar a cabo cualquier acción aun de poca importancia.
- 2 Es capaz de llevar a cabo acciones sencillas por iniciativa propia.
- 3 Suele adelantarse a los demás en sus acciones, sin necesidad de recibir órdenes o peticiones.
- 4 Presenta una fácil disposición a mejorar los procesos y tareas presentes. Busca nuevas oportunidades o posibilidades que mejoren los objetivos o resultados de la organización. Se adelanta a las necesidades temporales.

DINAMISMO - ENERGÍA

- 1 Se fatiga con facilidad. Muestra poca energía para realizar conductas de individuales o en interrelación con otros.
- 2 Presenta un nivel de energía bajo especialmente en momentos cambiantes o con interlocutores diversos.
- 3 Puede mantenerse activo durante largos periodos de tiempo con un nivel de actividad y energía moderado. Se ve poco afectado por la fatiga.



- 4 Ilusionado y energético. Es capaz de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores/as muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo. Su conducta profesional se ve poco afectada por el nivel de actividad o fatiga.

DISPONIBILIDAD

- 1 Se muestra inaccesible a las peticiones de ayuda de sus compañeros. Le cuesta aceptar nuevos retos.
- 2 Le cuesta recibir peticiones de ayuda. Puede aceptar cambios y retos tras un proceso largo de adaptación.
- 3 Es accesible a sus compañeros. Puede aceptar cambios y retos tras un proceso de adaptación moderado.
Se muestra disponible, accesible a las personas con las que se relaciona. Muestra
- 4 una actitud y aptitud favorable a buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante.

INFLUENCIA

- No muestra deseo de persuadir o influenciar a sus compañeros o personas con
- 1 las que se relaciona. Es independiente o sumiso. Puede llegar a generar desconfianza.
Le gusta ser parte de un equipo aunque no tiene como objetivo influenciar a sus
 - 2 compañeros. Genera confianza. Su papel puede parecer sumiso. Trata de evitar el conflicto
 - 3 Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. Es directivo. Establece objetivos claros y responsabilidades personales.
 - 4 Es capaz de persuadir y convencer a compañeros y clientes (internos y externos) para alcanzar sus objetivos. Su actitud es muy positiva, generando confianza e incluso interdependencia de sus propios compañeros.

LIDERAZGO

- 1 No es percibido como líder, le cuesta expresarse en público así como establecer objetivos, aunque sí puede llevarlos a cabo.
- 2 A veces fija objetivos que el grupo al grupo aunque sin un seguimiento adecuado. Propone ideas y estrategias de realización.
- 3 Escucha a los demás y es escuchado. Fija objetivos y es influyente.
El grupo lo percibe como líder. Orienta la acción de su grupo en una dirección
- 4 determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da *feedback* sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- 1 Provoca quejas. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente/a.



- Actúa a partir de los pedidos de los/as clientes/as ofreciendo respuestas
2 estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente/a pero con poca cortesía.

- Identifica las necesidades del cliente/a; en ocasiones se anticipa a ellas
3 aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los/as clientes/as con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

- Logra que el cliente/a lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y
4 su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a. Realiza seguimiento al proceso de los clientes.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- 1 Le cuesta alcanzar los resultados marcados por los superiores, en tiempo y realización.
Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los
2 tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Aunque a se retrasa con asiduidad.
Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los
3 tiempos previstos y con los recursos que se le asignan cumpliendo los plazos temporales marcados.
4 Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables. Se preocupa por el desarrollo y tareas de otras áreas o compañeros.

COMPROMISO - IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

- Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa.
1 Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija
2 objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.
3 Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo.
Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en
4 beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.



PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- 1 No es organizado en sus tareas ni en su escritorio. Es incapaz de priorizar adecuadamente.
- 2 Es organizado en algunos ámbitos como aspecto físico, escritorio, etc. Prioriza adecuadamente su conducta.
- 3 Es organizado en sus tareas y objetivos diarios. Prioriza adecuadamente sus funciones. Establece y controla objetivos a medio y largo plazo, que facilitan la eficacia en la consecución de sus objetivos.
Es organizado en sus tareas y objetivos diarios. Prioriza adecuadamente sus funciones. Establece y controla objetivos a medio y largo plazo, que facilitan la eficacia en la consecución de sus objetivos.
- 4 Realiza un seguimiento de su desarrollo en las determinadas funciones y tareas dentro de los objetivos marcados.

TOMA DE DECISIONES

- 1 Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz. De manera especial le cuesta asumir ciertos riesgos o es impulsivo.
- 2 Suele tomar decisiones de forma ágil aunque a veces equivocadas. En ocasiones enlentece la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.
- 3 Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.
Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.
- 4

GESTIÓN DE CONFLICTOS

- 1 Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.
- 2 Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.
- 3 Muestra capacidad para hacer frente a los conflictos producidos entre dos o más partes sin verse afectado emocionalmente por ello.
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. Accede rápidamente a sus conocimientos y experiencias previas para resolver conflictos que están ocurriendo.
- 4

PENSAMIENTO ANALÍTICO - ESTRATÉGICO

- 1 Es incapaz de diferenciar las partes de un problema o situación, así como le cuesta entender la secuencia temporal causa-efecto de su propia conducta. No es capaz de percibir cambios en su entorno.



- 2 Es capaz de diferenciar las partes de un problema o situación. Comprende los cambios en el entorno aunque no como oportunidades de desarrollo.

Detecta oportunidades en cambios producidos en su contexto inmediato. Realiza

- 3 comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establece prioridades racionales. Es mentalmente ágil.

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas

- 4 competitivas así como las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

Trata de arreglárselas con la información inicial que le disponen. No pregunta ni

- 1 busca opinión o documentos que le puedan ser de utilidad en la resolución de un caso.

- 2 Busca información de manera independiente. Le cuesta pedir información y opinión a sus compañeros.

- 3 Muestra cierta inquietud y curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas sobre los casos de trabajo planteados.

- 4 Tiene facilidad para comunicarse y buscar la información, accediendo a personas relevantes. Busca información más allá de lo que se requiere en el puesto o en circunstancias y situaciones ajenas al trabajo.

AUTOFORMACIÓN - AUTOAPRENDIZAJE

- 1 Le cuesta actualizarse. Utiliza manuales, expresiones y procedimientos antiguos, más lentos.

- 2 Muestra necesidad de ampliar conocimientos pero no es consecuente con dicha necesidad.

- 3 Muestra 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.

- 4 Domina numerosas áreas de su puesto de trabajo, siendo considerado como un experto para sus compañeros o en su entorno de trabajo.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

- 1 Le cuesta asimilar nuevo conocimiento. Necesita mucho más tiempo del normal para aprender nuevos procedimientos.

- 2 Asimila nuevos procedimientos tras una mecanización moderada. Es práctico y requiere repetir en numerosas ocasiones el proceso para llegar a asimilarlo.

- 3 Asimila nuevos conceptos o procedimientos de manera ágil.



- 4 Es capaz de alcanzar un grado de dominio de nuevos procedimientos en poco tiempo y tras un breve periodo de práctica o mecanizado.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- 1 Se rige por ideas o patrones conductuales tradicionales. Le cuesta adaptarse a nuevas tecnologías o procedimientos.
- 2 Toma decisiones basándose en su experiencia previa. Se muestra incapaz de innovar en situaciones similares aunque es capaz de aportar respuestas innovadoras en algunas ocasiones. Le cuesta asumir riesgos.
- 3 Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables, aunque se muestra indeciso en algunas ocasiones.
- 4 Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales. Es recursivo, innovador y práctico. Desarrolla nuevos proyectos o acciones que suponen una mejora para la organización donde se integra.

ATENCIÓN DIVIDIDA - MULTI TASK

- 1 Es incapaz de realizar varias tareas simultáneas o paralelas sin perder una de ellas. Cuando le interrumpen le cuesta volver a retomar lo que estaba haciendo.
- 2 Le cuesta realizar varias tareas simultáneas o paralelas. Si es interrumpido, puede retomar lo que hacía con poca dificultad.
Retoma con facilidad tareas, procesos o conversaciones a pesar de ser
- 3 interrumpido. Es capaz de realizar varias tareas independientes de forma paralela.
- 4 Realiza sin dificultades tareas simultáneas, al mismo tiempo, como hablar por teléfono y escribir órdenes a una persona presente y sin cometer errores.