



ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PERSONAL
DIRECTIVO AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO

DOSSIER DE RESULTADOS DEL ESTUDIO I

DICIEMBRE 2003

Índice

1	<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	3
2	<u>ESTUDIO 1: REFLEXIÓN SOBRE LA AGE. COMPETENCIAS IMPLICADAS.....</u>	8
3	<u>ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA AGE</u>	8
3.1	<u>MÉTODO.....</u>	8
3.2	<u>PARTICIPANTES</u>	8
3.2.1	<u>Instrumentos</u>	9
3.3	<u>PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN</u>	9
3.4	<u>PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS</u>	9
3.5	<u>RESULTADOS</u>	10
3.5.1	<u>Desafíos de la AGE</u>	10
3.5.2	<u>Las funciones de la AGE</u>	23
3.5.3	<u>Funciones Directivas.</u>	26
4	<u>ETAPA 2: DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS.....</u>	38
4.1	<u>DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA</u>	38
4.2	<u>RESULTADOS.....</u>	41
4.2.1	<u>Identificación y definición de competencias</u>	41
4.2.2	<u>Operativización de competencias: comportamientos asociados</u>	44
5	<u>CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....</u>	55
	<u>ANEXOS.....</u>	57
	<u>Anexo I: Protocolo del cuestionario Estudio 1</u>	58
	<u>Anexo II: Respuestas al Cuestionario</u>	76
	<u>Anexo III: Competencias Administrativas de la AGE por Ámbitos de Actuación.....</u>	97

1 Introducción

El “Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos”, es un ambicioso proyecto de modernización y cambio de la Administración del Estado. Su propósito fundamental es el de preparar a la Administración del Estado para que pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos de la sociedad de la información y del conocimiento y pueda desarrollar con eficacia el nuevo papel que debe cumplir en el contexto del Estado de las Autonomías y de la Unión Europea. Así, en dicho proyecto se contempla entre sus objetivos el de potenciar la capacidad de dirección, coordinación y liderazgo de la Administración del Estado, asumiendo para ello el compromiso de establecer una Función Pública Directiva de nueva planta y de introducir nuevas pautas y nuevos estilos de dirección.

Para implementar el indicado objetivo, la Secretaría de Estado para la Administración Pública (SEAP) del Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) ha previsto desarrollar, entre otras, las siguientes medidas:

- La aprobación de un Estatuto de la Función Pública Directiva de la Administración del Estado.
- El diseño del conjunto de competencias de carácter directivo que los profesionales del sector público deberían tener, que sirviera de base para la definición de la formación que, de forma continua ha de ofertarse a lo largo de la vida profesional de los directivos públicos.
- La implantación de nuevos métodos de selección y formación de los directivos públicos, basados en competencias.
- El establecimiento de un sistema de evaluación por competencias del desempeño de los directivos públicos.

La implementación de las indicadas medidas corresponde, dentro de la SEAP, al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y a la Dirección General de la Función Pública (DGFP).

En este contexto general el INAP ha llegado a un acuerdo de colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) para el desarrollo de un estudio de investigación

que permita delimitar el conjunto de competencias transversales clave que pueden servir para articular las diferentes políticas de gestión de los directivos de la Administración General del Estado (AGE).

El objetivo general del proyecto es el de identificar y definir las competencias directivas a partir de las cuales se pueda proceder al diseño en la AGE de un modelo de función pública directiva basada en competencias y a la adaptación y creación de planes de formación y de desarrollo de los directivos de acuerdo con el indicado modelo.

El anterior objetivo general puede plasmarse en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y definir las competencias clave de los futuros directivos de la AGE y determinar los requerimientos competenciales de los “directivos excelentes” de la misma.
- Realizar una estimación inicial del nivel de los actuales directivos de la AGE en las competencias determinadas a lo largo del proyecto, y examinar su grado de adecuación al perfil exigido a los directivos del futuro. A estos efectos se considerarán directivos los que ocupen puestos de trabajo correspondiente a Director General y niveles 30 (Subdirector General) y 29 (Subdirector General Adjunto), o los que aún teniendo menor nivel impliquen la realización de funciones para cuyo desempeño se requieran competencias directivas.
- Definir los elementos de un sistema de dirección pública por competencias, así como la metodología para su puesta en práctica y desarrollar específicamente:
 - Un método para identificar, definir, evaluar y acreditar las competencias directivas.
 - Un método de evaluación por competencias de los directivos públicos.
 - un documento que contenga el diccionario de competencias directivas

El estudio se llevará a término mediante la realización de tres fases diferenciadas.

Fase 1ª: Determinación de competencias y evidencias de Comportamiento

El objetivo de la primera fase del proyecto es delimitar el conjunto de competencias transversales que requerirán los directivos de la AGE en el futuro próximo para ejecutar sus funciones con eficacia.

La metodología empleada se ha basado en las actuaciones que se refieren a continuación.

- Desarrollo de un Protocolo de Recogida de Información, en donde se han explorado los siguientes aspectos:
 - Transformaciones que ha sufrido o va a sufrir la AGE en el futuro inmediato e incidencia que dichas transformaciones tienen sobre la actividad de la misma.
 - Desafíos que dichas transformaciones suponen para la actual estructura de la AGE.
 - Funciones y acciones que desarrolla la AGE en el anterior marco.
- Cumplimentación del protocolo por un “grupo de informantes clave” especialmente seleccionado por la calidad y relevancia que pudieran aportar.
- Tabulación y análisis de las respuestas obtenidas y preparación de material para la elaboración de la primera versión del diccionario de competencias.
- Elaboración de la primera versión del diccionario de competencias transversales de la AGE, incluyendo para cada competencia su definición, y el conjunto de manifestaciones comportamentales que evidencian la presencia – ausencia de la misma.

Fase 2ª: Estimación del nivel de los directivos de la AGE en las competencias determinadas en la fase anterior y estudio del posible desfase existente

El objetivo de la fase es realizar una estimación inicial del nivel en el que los actuales directivos de la AGE se encuentran en las competencias identificadas en el estudio anterior. Así mismo es también objetivo de esta fase estudiar el posible desfase existente entre la estimación del nivel actual y el considerado como idóneo para los directivos en el futuro inmediato.

La metodología empleada se basa en las actuaciones que se refieren a continuación.

- Elaboración de un protocolo de recogida de información en el que se pueda plasmar la opinión que tienen los directivos de la AGE respecto del grado en el que se manifiestan las evidencias comportamentales relacionadas con cada una de las competencias delimitadas en la fase anterior.
- Determinación e identificación de la muestra representativa que cumplimentará el cuestionario. Esta actuación será responsabilidad exclusiva de la Administración. Esta

deberá proporcionar a los investigadores información detallada sobre quienes son los directivos actuales de la AGE. Además, antes de proporcionar dicha información será sometida a contraste del “Grupo de informantes clave”.

- Administración / cumplimentación del protocolo de recogida de información vía medios informatizados y acotado en el tiempo.
- Análisis de la información obtenida y elaboración de documentación explicitando los resultados encontrados.

Fase 3ª: elaboración de líneas maestras de actuación

El objetivo fundamental de esta fase es el de determinar el conjunto de líneas maestras de actuación que debieran llevarse a cabo tanto para la adecuación de los perfiles competenciales de los actuales directivos de la AGE a los requeridos para los futuros directivos, como para establecer un modelo básico de gestión por competencias en la AGE.

La metodología empleada se basa en las actuaciones que se refieren a continuación.

- Desarrollo de un documento en el que se expliciten los siguientes aspectos:
- Estrategia de desarrollo de competencias a seguir para llevar a cabo la adecuación entre los niveles competenciales actuales y los requeridos en el futuro.
- Elementos básicos que integrarían el modelo de dirección por competencias en la AGE.
- Métodos para identificar, definir, evaluar y acreditar las competencias directivas en la AGE.

Finalmente, en las siguientes tablas presentamos el cronograma previsto y el resumen de las acciones a ejecutar en el proyecto.

Cronograma

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fase 1				
Fase 2				
Fase 3				

Resumen de Actuaciones

ACTUACIONES	Fase
Elaboración del protocolo de Recogida de Información.	Fase 1
Cumplimentación del protocolo por un “grupo de informantes clave”.	Fase 1
Tabulación y análisis de respuestas.	Fase 1
Elaboración del Dossier de Resultados del Estudio I	Fase 1
Elaboración de la primera versión del Diccionario de Competencias	Fase 1
Elaboración del cuestionario de Competencias (diseño y contenidos).	Fase 2
Elaboración del cuestionario de Competencias (Software y plataforma).	Fase 2
Cumplimentación del cuestionario por el colectivo de directivos de la AGE.	Fase 2
Tabulación y análisis de las respuestas.	Fase 2
Elaboración del Dossier de resultados del Estudio II.	Fase 2
Elaboración del diccionario de competencias transversales de la AGE.	Fase 3
Elaboración de la Guía metodológica.	Fase 3
Elaboración de las líneas maestras de formación y desarrollo de directivos a medio plazo.	Fase 3
Elaboración del cuestionario de evaluación por competencias de los directivos públicos.	Fase 3

2 Estudio 1: Reflexión sobre la AGE. Competencias implicadas.

Como se especificó anteriormente el objetivo de este primer estudio es delimitar el conjunto de competencias transversales que los directivos de la AGE deberán poner en práctica en un futuro próximo para hacer frente de manera eficiente a los nuevos desafíos a los que la administración general del estado ha de enfrentarse.

De esta forma podemos descomponer este Estudio I en dos etapas:

- 1) Análisis de la AGE y su entorno: Cambios, Desafíos y Funciones directivas
- 2) Análisis y Determinación de Competencias directivas.

A lo largo de los siguientes apartados se describen los resultados derivados de cada una de las etapas, así como la metodología empleada en cada caso.

3 Etapa 1: Análisis de la AGE

3.1 Método

3.2 Participantes

Para el primer estudio, se solicitó la colaboración de un grupo de veinticinco profesionales de la Administración Pública que constituyeron lo que se denominó “Grupo de Informantes Clave”. Quince de ellos cumplimentaron un cuestionario elaborado *ad hoc* que se describe en apartados posteriores.

Posteriormente se llevó a cabo una técnica de grupo donde los responsables del proyecto, tanto del INAP como de la UAM, analizaron conjuntamente los resultados obtenidos y

determinaron las competencias directivas clave que permitirán afrontar las funciones directivas con eficacia.

3.2.1 Instrumentos

Para la recogida de información se elaboró un cuestionario (Ver Anexo I). El cuestionario consta de un conjunto de cuestiones que solicitan la opinión de los informantes clave sobre los siguientes aspectos:

- Transformaciones que ha sufrido o va a sufrir la AGE en el futuro inmediato e incidencia que dichas transformaciones tienen sobre la actividad de la misma.
- Desafíos que dichas transformaciones suponen para la actual estructura de la AGE.
- Funciones y acciones que desarrolla la AGE en el anterior marco; y funciones directivas que se van a desarrollar.

3.3 Procedimiento de Recogida de Información

El cuestionario diseñado en Word fue distribuido mediante correo electrónico al grupo de informantes clave, y aproximadamente la mitad de éstos lo cumplimentaron y devolvieron mediante el mismo método.

3.4 Procedimiento de Análisis

El estudio de las respuestas obtenidas se llevó a cabo mediante un análisis de marcado carácter cualitativo. Las respuestas de cada uno de los informantes clave fueron examinadas y categorizadas según el contenido de las mismas. Posteriormente se extrajeron los factores comunes asociados a las categorizaciones realizadas y se situaron en contexto para poder presentarlas coherentemente. Finalmente, con las variables que así lo permiten se realizaron análisis cuantitativos.

3.5 Resultados

Los resultados se estructuran en tres grandes bloques:

- Desafíos de la AGE.
- Funciones de la AGE.
- Funciones Directivas. Las competencias de la AGE.

3.5.1 Desafíos de la AGE

Con el objetivo de aproximarnos hacia los desafíos que la Administración pública está afrontando actualmente y los que va a tener que afrontar en un futuro próximo, en este epígrafe se han agrupado las conclusiones que el grupo de informantes clave proporcionó acerca del conjunto de transformaciones que ha sufrido, está sufriendo o sufrirá la AGE en el futuro próximo, la incidencia de dichas transformaciones, y derivado de ello, los desafíos a los que la AGE se va a enfrentar. En el Anexo II se detallan, de manera organizada, las respuestas literales emitidas por los informantes respecto de estos aspectos (las respuestas repetidas aparecerán solo una vez).

Los resultados se enmarcan además, en dos grandes categorías, los que se refieren a ámbitos internos de la propia AGE, y otros que hacen referencia a ámbitos externos de la AGE.

3.5.1.1 Externos

En referencia los desafíos referidos a factores externos a la Administración pública, la mayoría de las respuestas emitidas confluyen en destacar el liderazgo de las relaciones entre las diferentes administraciones como principal desafío en el ámbito institucional. Consecuencia de, entre otros cambios, la finalización de las transferencias a las Comunidades Autónomas y a un contexto de mayor interdependencia entre administraciones.

En referencia al ámbito internacional, y derivado de la internacionalización de las administraciones públicas y de la globalización, surge como principal reto aumentar la presencia y la influencia de la AGE en el contexto internacional, lo que pasa necesariamente por cualificar y preparar a los empleados públicos con este fin y aumentar el intercambio de experiencias en el ámbito de la Unión Europea.

En cuanto al ámbito económico parece claro que el principal desafío consiste en favorecer y garantizar la máxima competitividad del sistema económico.

Por otra parte, y debido fundamentalmente a la revolución tecnológica de los últimos años, la mayoría de las respuestas referidas al ámbito tecnológico han aportado como reto o desafío más claro asumir la Administración electrónica. Lo que conllevará una mayor accesibilidad, y proporcionará un mejor servicio a todos ciudadanos.

En línea con este aspecto, otro de los factores que han impactado en la AGE es el cambio en el ciudadano, mucho más consciente actualmente de cuál debe ser el servicio de la administración pública lo que redundará en una mayor exigencia de calidad y atención. Además, el protagonismo de los medios de comunicación es cada vez mayor, presentes en la actividad diaria de los organismos públicos que prestan servicios a los ciudadanos. Supone, por tanto, un reto para la administración pública trabajar para aumentar y consolidar la confianza del ciudadano en la calidad de los servicios públicos, así como proporcionar una respuesta adecuada al interés creciente de los medios de comunicación. Aparece como necesario además, revalorizar el papel de la AGE haciendo públicos sus compromisos de calidad y los resultados obtenidos.

Gracias a la utilización de las nuevas tecnologías la Administración Pública deberá desarrollar un nuevo modelo de relación con el ciudadano. Además, derivado del aumento del protagonismo de la Sociedad civil, la AGE debe asumir el reto de articular canales de participación del ciudadano que permitan la participación activa de éste.

3.5.1.2 Internos

En referencia los desafíos referidos a factores internos de la AGE, muchas de las opiniones emitidas coinciden en la necesidad conseguir una administración orientada a resultados como principal reto en el ámbito organizativo. Muy relacionado con esto surge como otro desafío conseguir una mayor flexibilidad en las estructuras y procedimientos para poder dar un mejor servicio al ciudadano, y establecer procedimientos y procesos más ágiles y sencillos. De esta forma es necesario adecuar la organización y las estructuras, rediseñando y dimensionando de manera continuada.

Otro cambio producido consiste en las nuevas fórmulas de relación jurídicas y organizativas entre lo público y lo privado, lo que redundará en la necesidad de articular desde la Administración pública, nuevas relaciones entre ambos sectores, el privado y el público.

Al reflexionar acerca de los Recursos Humanos de la Administración Pública la mayoría de los informantes coinciden en tres factores que han impactado en la gestión de las personas de la AGE: la incorporación masiva de la mujer a las Administraciones Públicas, la revalorización del papel de las personas en la organización pública, y la obsolescencia e inadecuación de los conocimientos y técnicas necesarias actualmente para el desarrollo eficaz de la actividad pública. Por estos motivos surgen diferentes aspectos que suponen actualmente actividades que se deben afrontar desde la AGE. Así, parece necesario redistribuir y redimensionar los empleados al servicio de la AGE, aspecto muy relacionado con la demanda de mejorar los procesos de selección, provisión, formación y desarrollo profesional de los mismos, e incorporar nuevos métodos de evaluación del desempeño, características o habilidades de los empleados públicos.

Por otro lado es necesario potenciar, de cara a los ciudadanos, el papel de servicio de los empleados de la administración y revitalizar los valores del Servicio Público.

Por último, un nuevo aspecto que debe afrontar la Administración Pública, atendiendo a las respuestas del grupo de informantes, es la profesionalización de la Función Directiva. Función cuyo reto consiste en basarse en la participación y en la comunicación. En orientar su trabajo hacia la consecución de objetivos y resultados, y hacia la mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción del ciudadano. Otro aspecto importante que debe asumir el nuevo modelo directivo es la motivación y el compromiso de los empleados. Además, los nuevos modelos de dirección deberán ser flexibles y diversificados para adaptarse a las diferentes situaciones o necesidades. Resumiendo se trata de pasar de un modelo más jerárquico y centralizado, a otro más plano y participativo.

En referencia a los procedimientos internos, el factor de mayor impacto según la mayor parte de los participantes constituye la necesidad de una administración no tan procedimental y más orientada a obtener resultados. Por lo que resulta necesario promover y trabajar para garantizar la calidad de los procedimientos y la simplificación de los mismos utilizando, por ejemplo, las nuevas tecnologías que permiten una mayor transparencia en los procedimientos de cara al usuario, y una mayor facilidad de utilización.

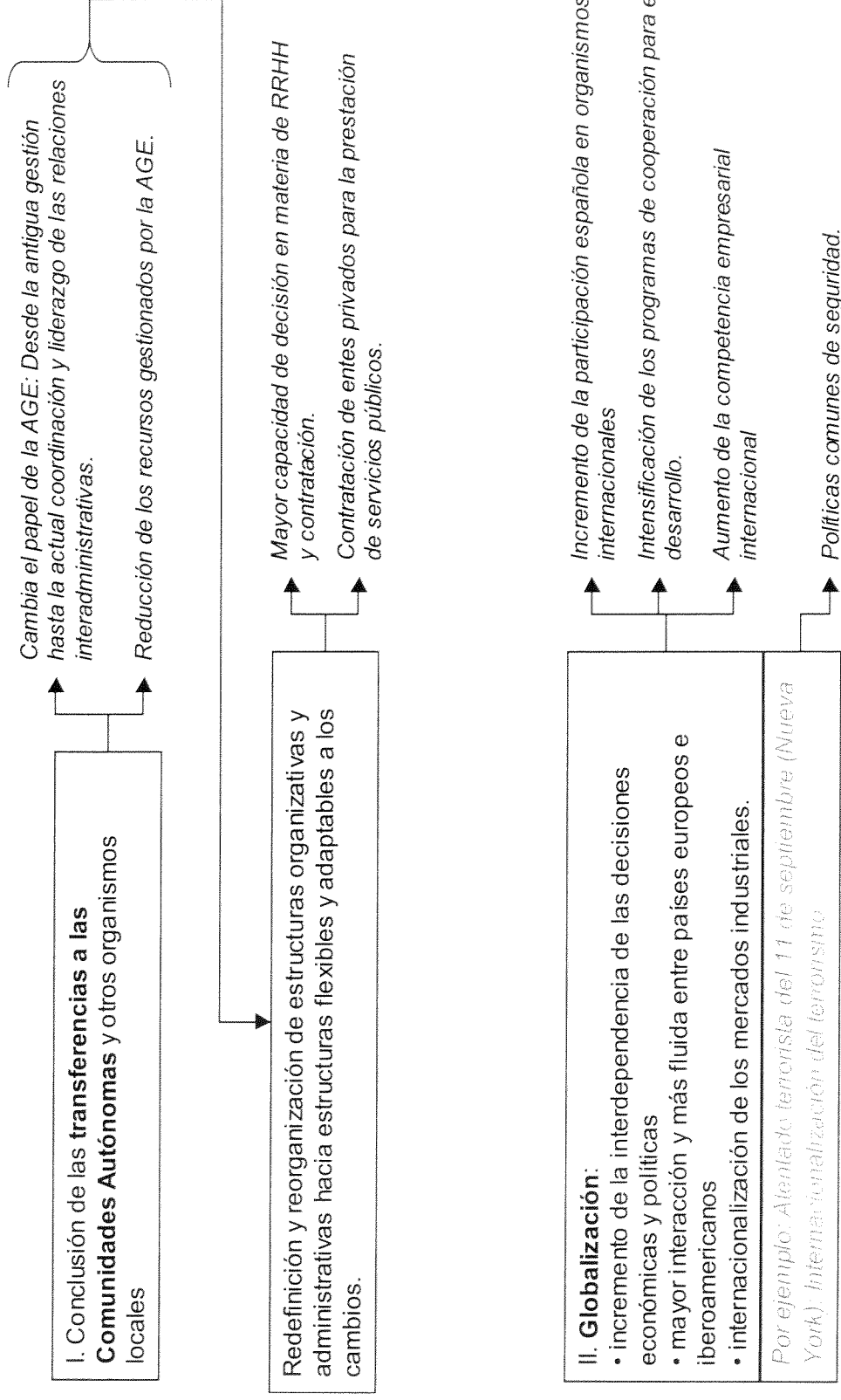
En relación con el ámbito financiero, y relacionado con la necesidad de garantizar y mantener el equilibrio presupuestario, dos son los factores que han impactado en la AGE: la gestión en un contexto de escasez de recursos y de una obligada aplicación eficaz de los mismos, y una mayor exigencia de transparencia y control del gasto público. De esta forma

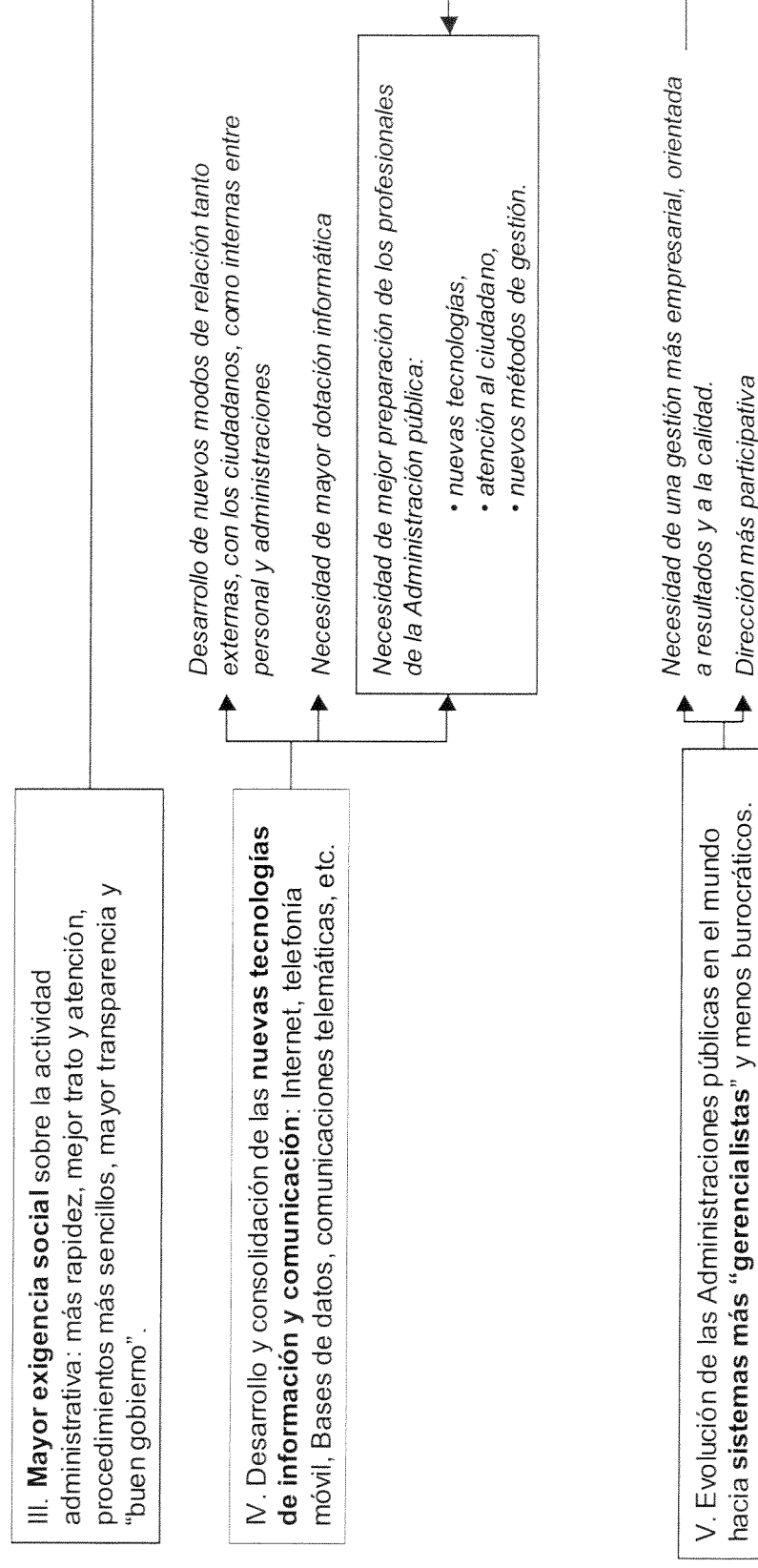
es necesario desarrollar sistemas de gestión presupuestaria flexibles y eficientes, así como implantar sistemas de evaluación de las políticas económicas para su difusión pública.

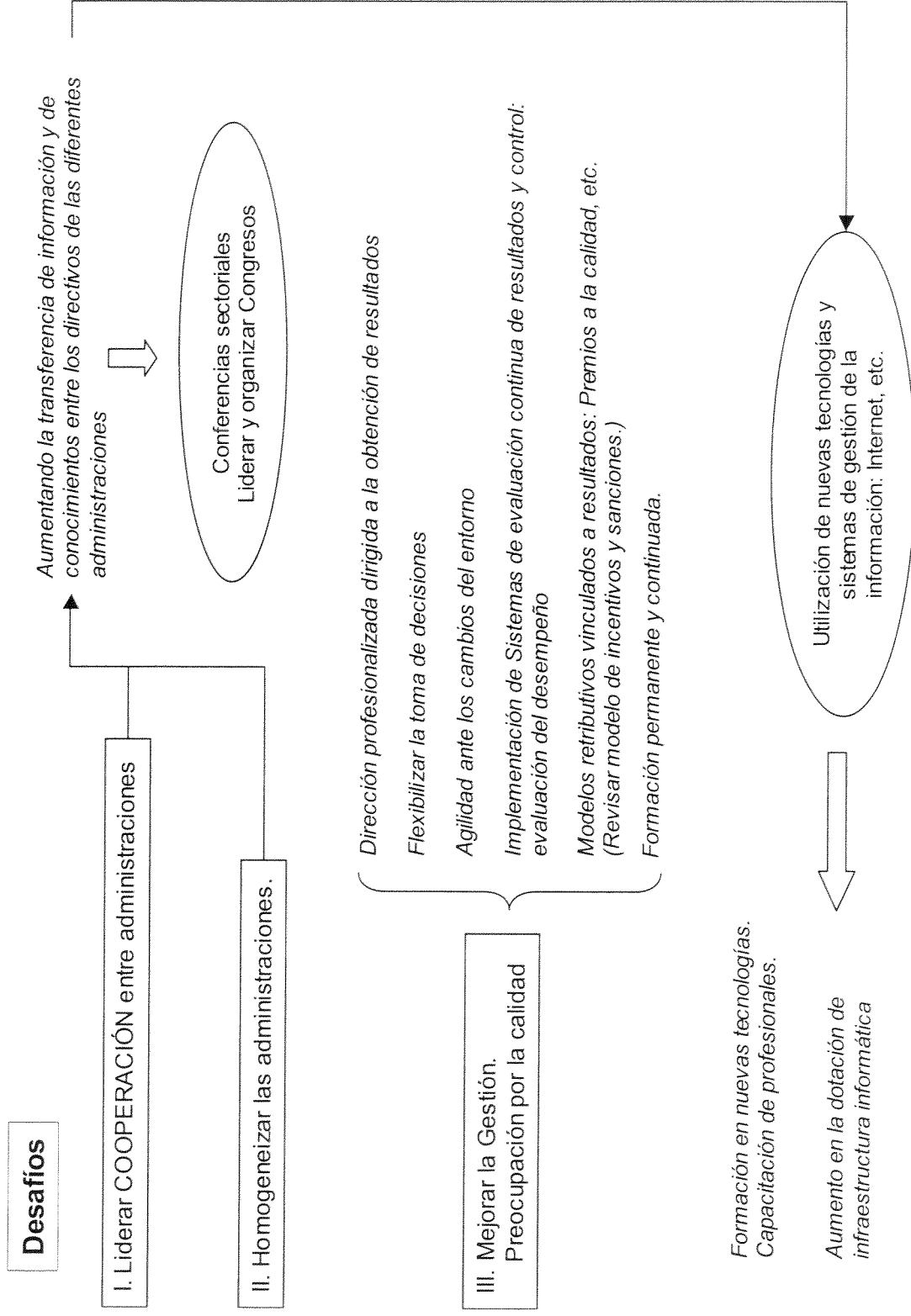
En las figuras que se presentan a continuación, se resume de manera gráfica los principales desafíos o retos a los que se debe enfrentar la administración pública actual, derivados de los cambios y transformaciones sucedidas a lo largo de los últimos años, y que han impactado, o deben impactar en las estructuras, funcionalidad y procedimientos de la misma.

TRANSFORMACIONES

INCIDENCIAS







IV. Aumentar la confianza y la satisfacción del ciudadano
Mejorar la imagen de la AGE tanto interna como hacia el exterior.

- Proporcionando más información y conocimiento sobre la AGE y los servicios públicos.
- Aumentando la participación: incentivando.
- Simplificando y agilizando los procedimientos y la accesibilidad a la información: **Administración electrónica.**
- Publicitar los compromisos de calidad y los resultados que se obtienen
- Mecanismos que institucionalicen y mejoren la relación con los medios de comunicación.
- Revitalizar el valor del Servicio Público: motivar a los empleados, identificación con su labor.



Utilización de nuevas tecnologías y sistemas de gestión de la información: Internet, etc.

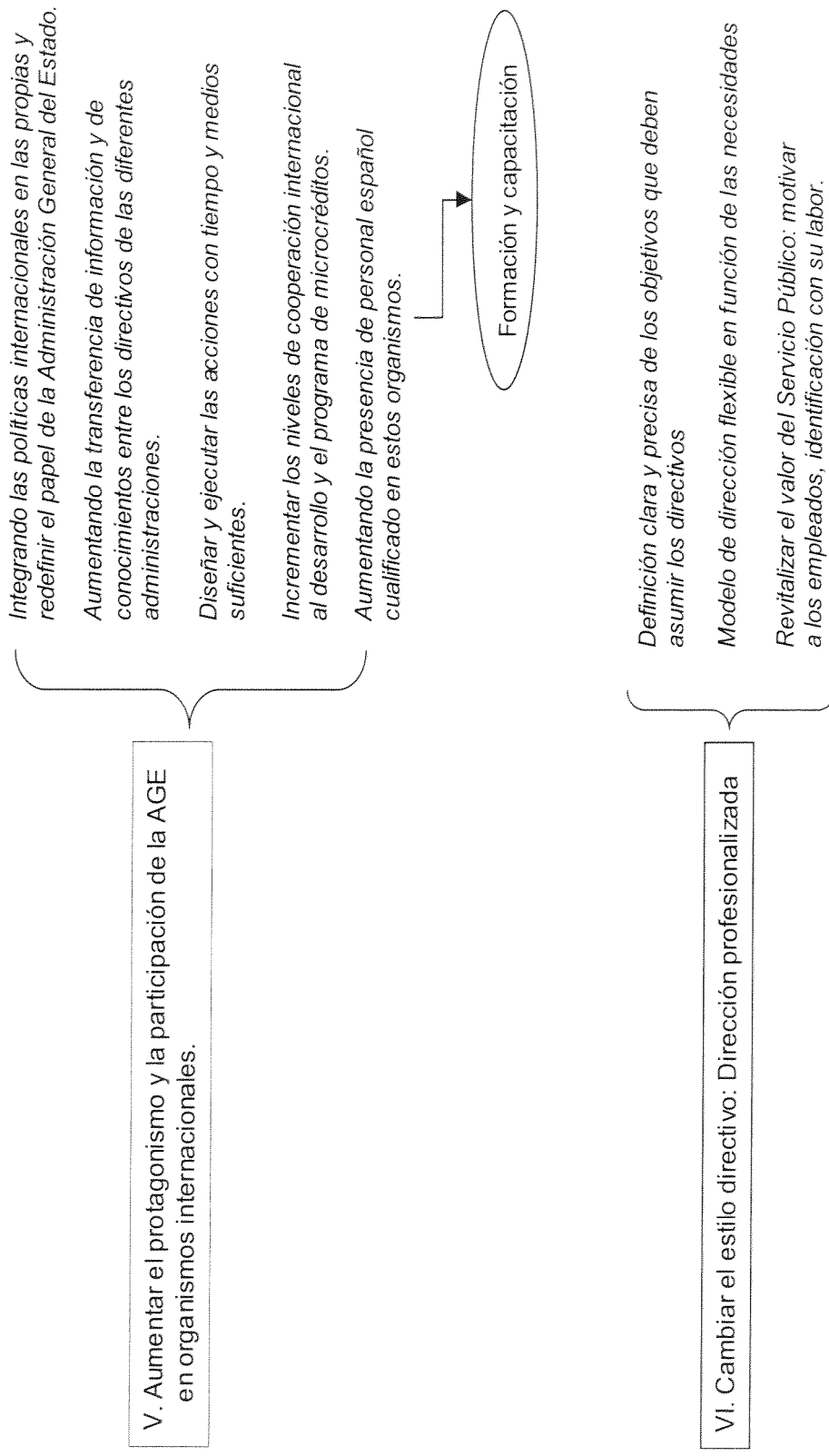


Formación para el personal en nuevas tecnologías.

Capacitación de profesionales.

Aumento en la dotación de infraestructura informática

Potenciar las políticas de I+D+I



VII. Reorganizar y redefinir las estructuras y organismos

Creación, supresión o redefinición de órganos para adaptarse a la situación actual.
 Descentralización en la toma de decisiones
 Crear estructuras y procedimientos flexibles
 Asignación de objetivos concretos a Órganos gestores.
 Lograr un dimensionamiento adecuado: ajustar competencias asignadas – recursos disponibles.



Mejorar los procedimientos de selección de personal: atendiendo a las competencias y conocimientos necesarios para un eficaz desempeño.

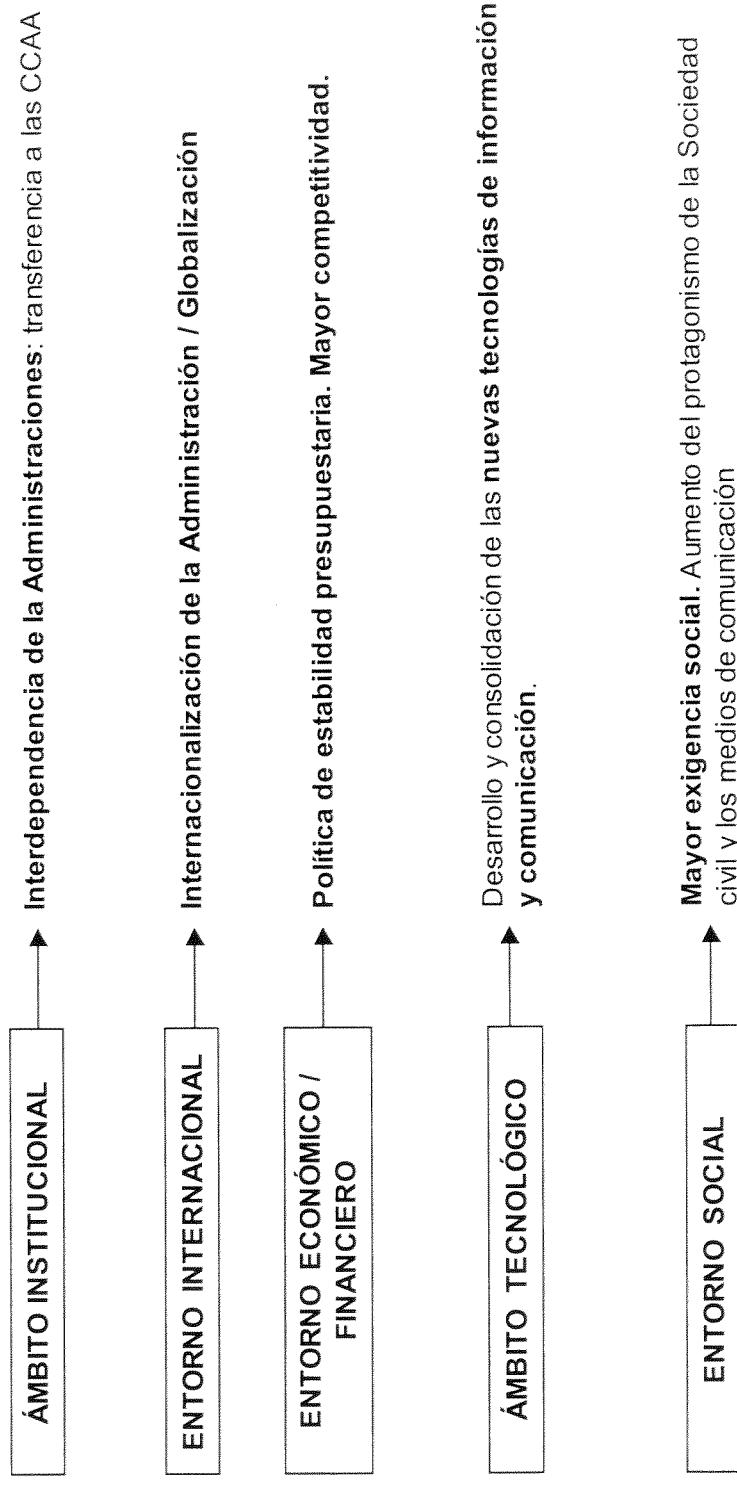
Mejorar los procedimientos de evaluación de empleados.

Implementar nuevos métodos de promoción y carrera administrativa

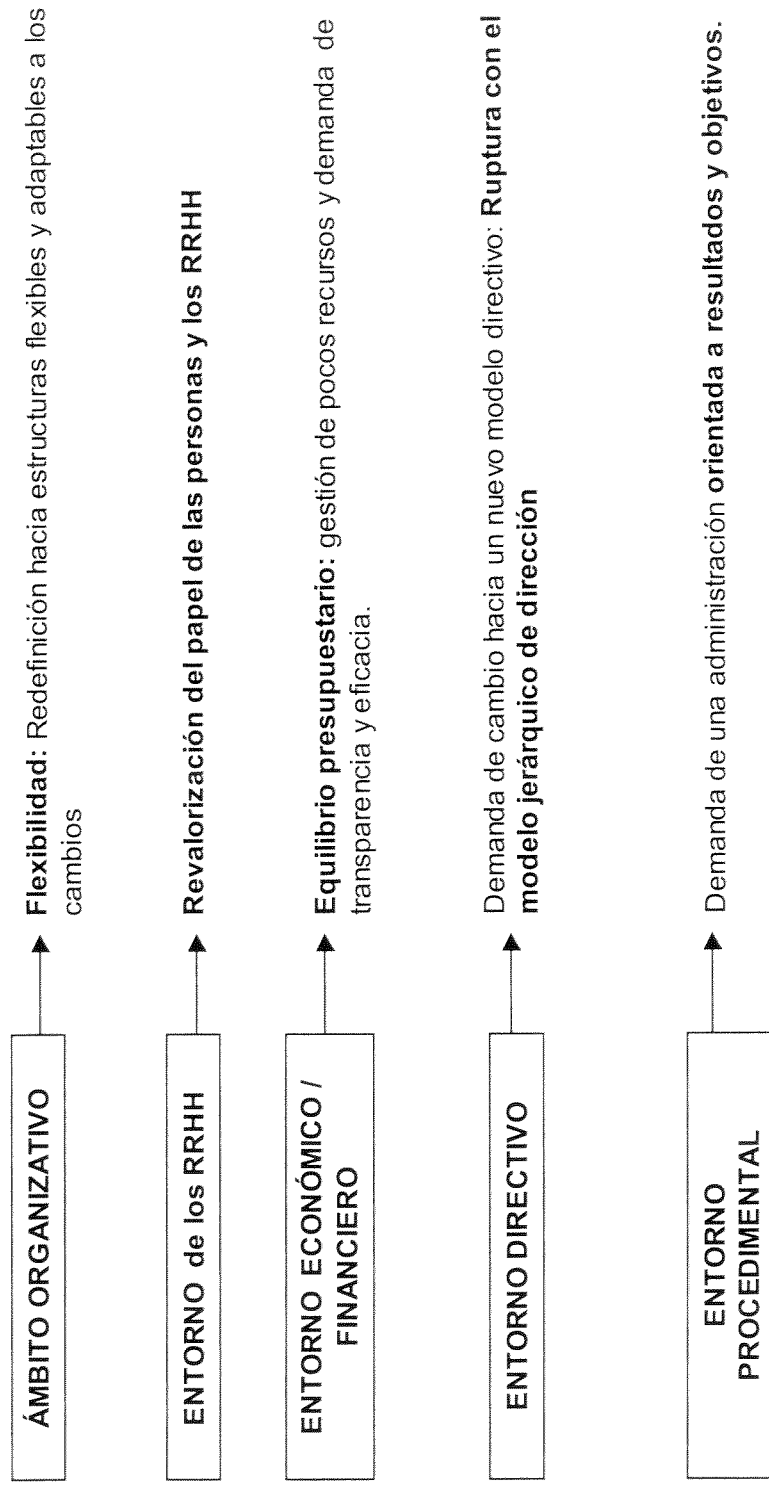
VIII. Mantener el crecimiento económico y orientarlo hacia el progreso

- Favorecer la máxima competitividad
- Incorporar España al G-8, al G-10 y al G-20
- Potenciar el posicionamiento internacional de las empresas españolas
- Mantenimiento de la estabilidad presupuestaria.
- Contraste necesidad de crear buenas infraestructuras – reducción del gasto público

RESUMEN TRANSFORMACIONES EN EL ENTORNO EXTERNO



RESUMEN TRANSFORMACIONES EN EL ENTORNO INTERNO



ESUMEN DESAFÍOS PARA LA ADMISNITRACIÓN PÚBLICA

ENTORNO EXTERNO

- ÁMBITO INSITUCIONAL: Liderar COOPERACIÓN entre administraciones
- ENTORNO INTERNACIONAL: Aumentar la presencia e influencia de la AGE en organismos internacionales
- ENTORNO ECONÓMICO / FINANCIERO: Favorecer la máxima competitividad
- ÁMBITO TECNOLÓGICO: Administración electrónica accesible para todos los ciudadanos
- ENTORNO SOCIAL: Revalorizar el papel de la AGE. Incrementar la confianza del ciudadano. Responder adecuadamente al interés de los medios de comunicación.

ENTORNO INTERNO

- ÁMBITO ORGANIZATIVO: Redefinición de las estructuras para mayor flexibilidad
- ÁMBITO DE LOS RRHH: Redistribución y redimensionamiento de los empleados públicos.
Nuevos modelos de gestión de personas: selección, formación, desarrollo profesional y capacitación.
- ÁMBITO FINANCIERO: Desarrollo de sistemas de gestión eficaces, flexibles y transparentes.
- ENTORNO DIRECTIVO: Potenciar la función directiva profesionalizada.
Nuevo modelo de dirección más participativo y motivador.
Orientado a objetivos, resultados y a la calidad en los procedimientos.
- ENTORNO PROCEDIMENTAL: Simplificación y aglización de procedimientos. Nuevas tecnologías.

3.5.2 Las funciones de la AGE

Bajo este epígrafe se agrupan el conjunto de respuestas de los informantes clave que tratan de ofrecer una visión clara de la preponderancia de los diferentes ámbitos de actuación de la AGE, y de la importancia de las diferentes funciones en ellos desarrolladas.

En este sentido se ha trabajado sobre 20 ámbitos específicos de actuación de la AGE.

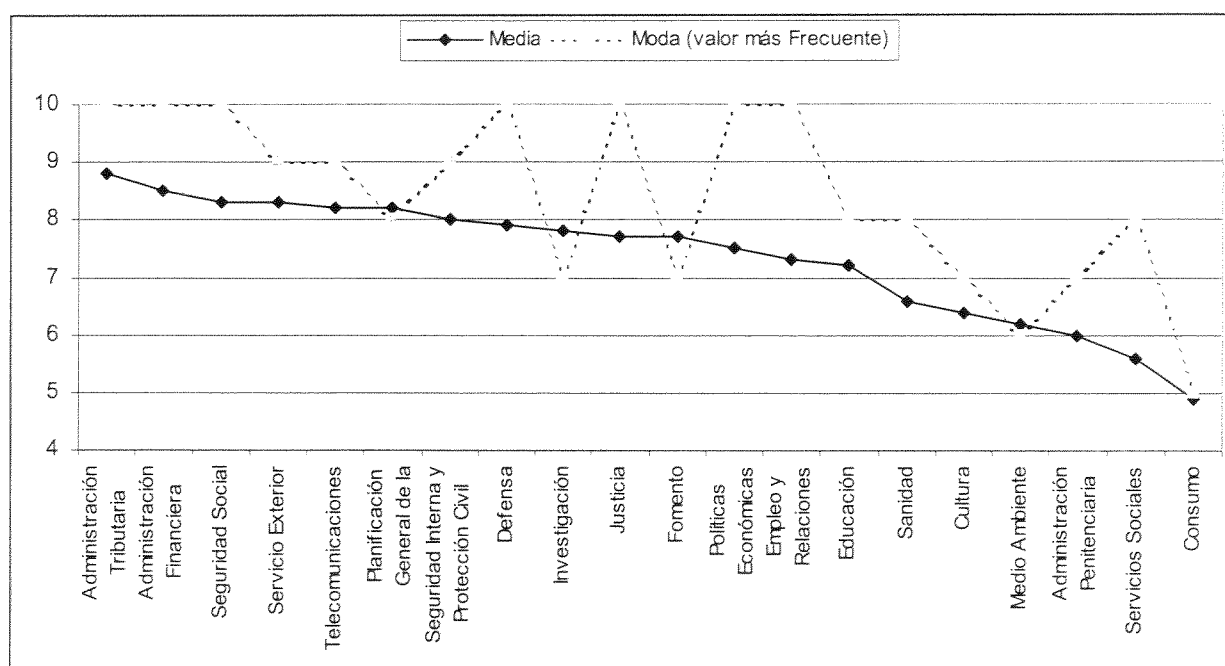
<i>Administración Tributaria</i>	<i>Telecomunicaciones</i>
<i>Administración Financiera</i>	<i>Justicia</i>
<i>Servicio Exterior</i>	<i>Educación</i>
<i>Defensa</i>	<i>Cultura</i>
<i>Seguridad interna y protección civil</i>	<i>Investigación</i>
<i>Administración Penitenciaria</i>	<i>Sanidad</i>
<i>Planificación general de la actividad económica</i>	<i>Consumo</i>
<i>Políticas económicas sectoriales</i>	<i>Empleo y Relaciones Laborales</i>
<i>Medio Ambiente</i>	<i>Seguridad Social</i>
<i>Fomento</i>	<i>Servicios Sociales</i>

A los que cabe añadir el ámbito de ***Colaboración y evaluación de políticas públicas***, propuesto por uno de los participantes.

Se preguntó a los informantes que indicaran la importancia o relevancia de la actuación de la AGE en cada uno de los ámbitos especificados en una escala del 1 al 10. La tabla y la gráfica asociada que se presentan a continuación recogen las medias y modas obtenidas para el grupo en cada uno de los ámbitos.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN	Media	Moda (valor más Frecuente)
Administración Tributaria	8,8	10
Administración Financiera	8,5	10
Seguridad Social	8,3	10
Servicio Exterior	8,3	9
Telecomunicaciones	8,2	9

Planificación General de la Actividad Económica	8,2	8
Seguridad Interna y Protección Civil	8	9
Defensa	7,9	10
Investigación	7,8	7
Justicia	7,7	10
Fomento	7,7	7
Políticas Económicas sectoriales	7,5	10
Empleo y Relaciones laborales	7,3	10
Educación	7,2	8
Sanidad	6,6	8
Cultura	6,4	7
Medio Ambiente	6,2	6
Administración Penitenciaria	6,0	7
Servicios Sociales	5,6	8
Consumo	4,9	5



Según se aprecia en la tabla y gráfico, los ámbitos donde se considera más relevante la actuación de la AGE son los referidos a Administración Tributaria, Financiera y Seguridad

Social. Por el contrario, con respecto a los Servicios sociales y Consumo son ámbitos donde menor importancia o relevancia tiene la función de la AGE, según los participantes.

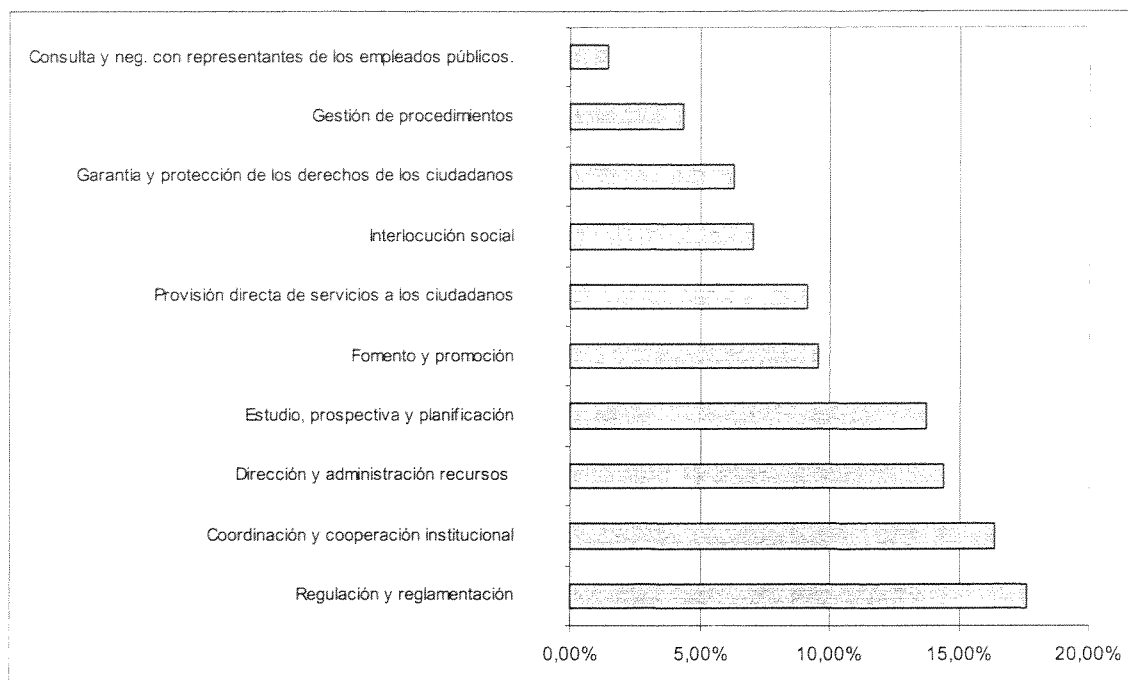
Por otra parte es necesario señalar que la puntuación media mínima es de 5 (en escala 1-10), de manera que no se obtienen valores extremadamente bajos en ninguno de los ámbitos analizados.

Se solicitó además a los participantes que reflexionaran acerca de la relevancia de cada una de las Funciones de la AGE dentro de cada uno de los ámbitos descritos anteriormente. De esta forma cada participante “repartió” el 100% del total de actividad para un ámbito concreto, entre todas las funciones indicadas.

Se presentaron las siguientes funciones genéricas:

- Dirección y administración de los recursos de la organización
- Regulación y reglamentación
- Estudio, prospectiva y planificación
- Garantía y protección de los derechos de los ciudadanos
- Provisión directa de servicios a los ciudadanos
- Fomento y promoción
- Gestión de procedimientos
- Coordinación y cooperación institucional
- Interlocución social
- Consulta y negociación con representantes de los empleados públicos.

En el gráfico siguiente se representa la media del porcentaje asignado a cada función; se presentan ordenadas de menor a mayor relevancia dentro de la actividad total de la AGE.



De estos datos se deriva que las funciones que conllevan la mayor parte de la actividad de la AGE son las referidas a Regulación y reglamentación, Coordinación y cooperación institucional, Dirección y Administración de recursos y Estudio, prospectiva y planificación. Se puede concluir así que serán actividades relacionadas con estas funciones las que constituyan la mayor parte del trabajo de los empleados de la Administración.

Por el contrario, parece que actualmente las funciones de Consulta y negociación con empleados públicos, así como la Gestión de procedimientos o la Garantía y protección de los derechos de los ciudadanos serán las funciones de menor dedicación para la AGE.

Además, complementariamente se pudo obtener información acerca de las principales competencias administrativas para cada uno de los ámbitos de actuación. Esta información se encuentra disponible en el Anexo III.

3.5.3 Funciones Directivas

Así, los desafíos o retos que debe afrontar la Administración Pública conllevan o pueden conllevar un cambio de funciones, que afectarán también a las funciones directivas. Con el propósito de identificar las competencias directivas, objetivo último del proyecto, se solicitó a los participantes que identificaran y reflexionaran acerca de las actividades o funciones que debe llevar a cabo un directivo de la función pública para el adecuado funcionamiento de la AGE.

En el conjunto de tablas siguientes se especifican las funciones directivas, conocimientos y competencias (habilidades transversales) que, según los informantes clave, son necesarias para un adecuado desempeño de las funciones generales de la AGE que se establecieron anteriormente.

Función de Dirección y administración de los recursos de la organización

Funciones directivas	Tipo
Conocimiento cultura de la organización/ Conocimiento profundo de la organización. (x2)	Conocimiento
Conocimientos técnicos	Conocimiento
Capacidad para integrar los distintos intereses en conflicto	Competencia
Autonomía y responsabilidad	Competencia
Liderazgo (x2)	Competencia
Toma de decisiones.	Competencia
Capacidad de organización y comunicación, negociación.	Competencia
Planificación (y dirección) de los recursos humanos y materiales / Planificar y comunicar. (x3) / Planificar, programar	Función
Determinación de los objetivos (x2)	Función
Captación de los recursos más idóneos	Función
Asignación de recursos a las organizaciones (x2)	Función
Empleo eficiente de los recursos	Función
Gestión y ejecución presupuestaria / Presupuestar	Función
Asegurar la colaboración del equipo con la formación adecuada para el logro de los objetivos / Liderar-Desarrollar equipos / Cohesionar, motivar y (Gestionar conflictos(x2))/ Dirigir el personal, liderar, motivar y evaluar el desempeño de los individuos (<i>Liderar, Gestionar y desarrollar equipos de trabajo</i>)	Función
Seguir y Controlar la gestión y Evaluar Resultados / Evaluar / Premiar la calidad	Función
Tomar iniciativas y adoptar decisiones. (x2)	Función

Dirigir, coordinar y supervisar la estructura y las líneas.	Función
---	---------

Función de Regulación

Conocimientos de las distintas áreas que confluyen en la actividad penitenciaria (sanidad, Educación)	Conocimiento
Conocimientos jurídicos / Formación jurídica. (x2)	Conocimiento
Iniciativa.	Competencia
Capacidad analítica y crítica.	Competencia
Análisis de los antecedentes de las situaciones o casos que hacen necesaria la regulación	Función
Controlar / vigilar las variables de entorno	Función
Gestionar la información	Función
Negociación con las partes implicadas (españolas o extranjeras)	Función
Elaborar normas claras y factibles	Función
Producir la actividad reglamentaria y ordenar la actividad jurídica	Función
Regular de acuerdo con los programas de gobierno	Función
Elaborar normas conociendo las expectativas de la sociedad	Función
Tramitación de la regulación acordada	Función
Seguimiento y evaluación de la regulación	Función
Establecimiento de procedimientos administrativos	Función
Diseñar la organización y las estructuras: diseñar y valorar los puestos de trabajo (*)?	Función
Planificar / Evaluar / medir recursos	Función

Función de Estudio, prospectiva y planificación

Capacidad de análisis	Competencia
Creatividad (x2)	Competencia
Imaginación para anticipar y abordar nuevos problemas	Competencia
Trabajo en equipo.	Competencia
Capacidad de organización.	Competencia
Toma de decisiones.	Competencia
Iniciativa.	Competencia
Planificar estratégicamente y analizar e investigar escenarios	Función
Elaborar planes, programas de trabajo y presupuestos	Función
Gestionar la información y controlar / vigilar las variables	Función
Investigar y estudiar demandas, necesidades y expectativas	Función
Evaluar la opinión de los ciudadanos	Función
Efectuar estudios comparados	Función
Evaluar la opinión de los agentes que han de aplicar las políticas públicas	Función
Conocer la opinión de los expertos	Función
Evaluar las políticas públicas	Función
Identificación de necesidades a largo plazo en función de cambios en relaciones internacionales	Función
Elaboración de informes en los que se substancien dichos cambios y necesidades	Función
Actualización continuada de la base de datos (*)	Función
Contacto frecuente con otros Servicios Exteriores, Fundaciones de Rel. Int., Universidades, etc.	Función
Intercambio de información con otros agentes internacionales	Función

Función de Garantía y protección de los derechos de los ciudadanos

Planificación y dirección de recursos.	Competencia
Negociación.	Competencia
Capacidad de dirigir equipos humanos.	Competencia
Capacidad de organización.	Competencia
Sensibilidad hacia los problemas humanos	Competencia
Convicción de que la Ley es la garantía fundamental de los derechos	Competencia
Defender el interés general	Función
Establecer compromisos con los ciudadanos	Función
Asegurar formación personal y actualización de sus conocimientos normativos y sociológicos	Función
Establecer sistemas de quejas y sugerencias	Función
Investigar y estudiar demandas, necesidades y expectativas sociales y de los usuarios.	Función
Asegurar, Gestionar y Evaluar la calidad.	Función
Presentación de labor realizada y servicios disponibles a la opinión pública (<i>Partiendo del compromiso por la defensa del interés del ciudadano, se asegurarán los recursos necesarios para satisfacerlas. Se recogerán y analizarán sus demandas, se resolverán, se estudiará la eficacia de la resolución y se informará sobre las mismas</i>)	Función
Dirigir, coordinar y supervisar la estructura y las líneas	Función
Dirigir el personal	Función
Representar socialmente la organización y gestionar las redes con los agentes sociales	Función
Asegurar servicios de emergencia consular cuantitativa y cualitativamente adecuados, otorgar ayudas.	Función

Garantía y protección de los ciudadanos en el extranjero en base reforma Ley de Nacionalidad	Función
Ejecución de la política migratoria (<i>Centrado en política exterior</i>)	Función

Función de Provisión directa de servicios a los ciudadanos

Sentido del servicio público	Competencia
Capacidad de organización y gestión.	Competencia
Planificación y racionalización de recursos.	Competencia
Toma de decisiones.	Competencia
Conciencia de que el privado de libertad no es ciudadano de segunda ni va a estar en la cárcel para siempre	*
Establecer programas de mejora de la calidad de los servicios	Función
Asegurar respuestas inmediatas o, en su caso, tiempos de espera reducidos	Función
Situar a los ciudadanos en el centro de la actuación administrativa (<i>Mejorar calidad de servicios</i>)	Función
Aumentar los programas de formación	*
Asegurar posibilidad intercambio funciones en personal ofrece estos servicios según necesidades	Función
Flexibilidad Competencial en temas de emergencia consular	Competencia
Pasaportes y visados en el extranjero??? (*)	Función
Dirigir, coordinar y supervisar la estructura y las líneas	Función
Planificar, programar y presupuestar	Función
Asignar objetivos, Seguir y Controlar la gestión y Evaluar Resultados	Función
Dirigir el personal	Función
Asegurar, Gestionar y Evaluar la calidad (<i>Genéricos, no específicos del área</i>)	Función

Función de Fomento y promoción

Liderazgo.	
Creatividad.	Competencia
Iniciativa.	Competencia
El medio penitenciario genera su propia dinámica de crecimiento (*)	*
Necesidad de superar los tópicos. (*)	*
Gestionar la información	Función.
Difundir y comunicar	Función
Liderar en la organización la difusión de la información hacia el entorno	Función
Divulgación de la realidad (<i>La F8x de comunicar al exterior</i>)	Función
Apoyar la innovación	Función
Asegurar el acceso de todos	Función
Promover el progreso junto con la cohesión social (<i>Facilitar el Progreso al alcance de todos</i>)	Función
Apoyar el desarrollo sostenible	Función
Informar al ciudadano sobre los servicios ofrecidos por las Embajadas y Consulados	Función
Informar a la opinión pública en política exterior: objetivos logros y funciones (<i>Centrado en política exterior</i>)	Función
Definición y aplicación firme de sistemas de retribución variable y de promoción dependientes del rendimiento	Función
El directivo debe “mojarse” en la calificación del trabajo de sus subordinados (<i>Centrado en la promoción y desarrollo de los empleados</i>)	Función

Función de Gestión de procedimientos

Utilización de las nuevas tecnologías para mayor rapidez y eficacia)	*
Rigor jurídico en la adopción de las resoluciones	Conocimiento
Conocimiento profundo de la organización y de la materia.	Conocimiento
Planificación y dirección de recursos.	Competencia
Racionalización.	Competencia
Capacidad analítica.	Competencia
Habilidad para organizar y gestionar.	Competencia
Hacer accesibles los trámites a todos	Función
Análisis de procedimientos / Analizar funcionalmente los procedimientos (x2)	Función
Diseñar procedimientos y evaluar la eficacia	Función
Establecimiento de procedimientos más ágiles y eficaces / Simplificar y racionalizar procedimientos (x2)	Función
Simplificar los trámites internos/ Oír a los funcionarios que los realizan	Función
Aprovechar las tecnologías avanzadas (<i>Búsqueda la agilización de los trámites y procedimientos en el ámbito interno</i>)	Función
Control de la ejecución	Función
Seguimiento y evaluación de los resultados	Función
Permanente auditoria y reingeniería de procedimientos para hacerlos más eficaces y eficientes	Función
Implementar los sistemas de información para la dirección y los cuadros de mando integrales	*
Fijar objetivos y expectativas	Función
Analizar y solucionar problemas	Función
Distribuir tareas y comunicar	Función

Gestionar los tiempos	Función
Evaluar resultados y premiar la calidad	Función
Impulsar la mejora continua.	Función

Función de Coordinación y cooperación institucional

Ámbito plural e intersectorial. La educación, la sanidad, etc. Tiene su proyección en las cárceles	*
Liderazgo.	Competencia
Negociación.	Competencia
Resolución de conflictos.	Competencia
Iniciativa.	Competencia
Saber delegar	Competencia
Conocimiento de organización e Instituciones.	Conocimiento
(Necesidad de) coordinación con la administración de justicia y fuerzas y cuerpos de seguridad	Función
Liderar el diálogo interadministrativo	Función
Asegurar la cohesión territorial	Función
Interlocución / Interlocución con otras instituciones sobre temas de interés para ambas (x2) (Funciones relacionadas con la interconexión y coordinación de diferentes entes administrativos)	Función
Negociación áreas en que se revele necesaria mayor coordinación en desarrollo diferentes Competencias.	Función
Estratificación de relaciones a diferentes niveles	Función
Evitar las duplicidades en los trámites (La función sería: Controlar los trámites para evitar las duplicidades)	Función
Establecimiento de procedimientos Complementarios	Función

Función de Interlocución social

Fundamental en ámbitos como el penitenciario en el que intervienen ONGs y Asociaciones diversas	*
Es imprescindible la superación de tópicos, la reflexión, el análisis de las diversas posturas que confluyen.	*
Capacidad para identificar, sintetizar problemas y soluciones	Competencia
Negociación	Competencia
Capacidad de comunicación.	Competencia
Resolución de conflictos.	Competencia
Liderazgo.	Competencia
Creatividad.	Competencia
Oír a los implicados y afectados por las políticas públicas / Diálogo sistemático y periódico intercambio puntos de vista/ Permanente oferta de diálogo (x3)	Función
Análisis problemática y aspiraciones agentes sociales (ONGs, CRES, etc)	Función
Identificación objetivos comunes	Función
Conciliar los intereses contrapuestos (Análisis y resolución de las diferentes posturas)	Función
Analizar políticas	Función
Estudio incorporación iniciativas sociales a legislación	Función
Adoptar iniciativas	Función
Dirigir equipos	Función
Comunicar e informar	Función
Negociar y transigir.	Función
Evaluar resultados (Funciones Genéricas)	Función

Función de Consulta y negociación con representantes de los empleados públicos

Capacidad para integrar intereses de los trabajadores y de la Institución	Competencia
Negociación	Competencia
Capacidad de comunicación	Competencia
Resolución de conflictos	Competencia
Liderazgo	Competencia
Creatividad	Competencia
Comprender y asumir los intereses de la Organización.	Competencia
Análisis de las plataformas sindicales	Función
Diálogo sostenido y periódico / Permanente oferta de diálogo	Función
Escuchar a los representantes de los funcionarios	Función
Explicarles las políticas públicas	Función
Incorporarlos a los objetivos de la AGE	Función
Fomento de la participación de los empleados públicos	Función
Representar, dialogar y transigir	Función
Tomar iniciativas.	Función
Comunicar e informar	Función
Evaluar resultados (Genéricos)	Función

Función (OTRAS) Participación en el entorno internacional

Negociación.	Competencia
Iniciativa.	Competencia
Capacidad de comunicación.	Competencia
Liderazgo.	Competencia

Del análisis de las anteriores tablas se puede establecer que el conjunto de actividades directivas aportadas por los participantes se puede agrupar en nueve grandes categorías o áreas de actuación, que recogen el conjunto de funciones específicamente directivas.

- Detección de Necesidades
- Búsqueda y gestión de Información
- Determinación de Objetivos y prioridades
- Supervisión y Control
- Planificación
- Asignación de recursos y Determinación de procedimientos
- Relaciones institucionales y Comunicación exterior
- Dirección de equipos
- Intermediación / Negociación

4 Etapa 2: Determinación de Competencias directivas

4.1 Descripción de la metodología

Como punto de partida para la identificación de competencias directivas se tomaron las funciones que deben desempeñar actualmente los directivos, extraídas de las respuestas analizadas en la anterior etapa de este estudio. Atendiendo a estas funciones se realizó una primera aproximación a las competencias clave que deberían desarrollar los directivos para mantener un desempeño eficaz. Para ello se utilizó la técnica de la *tormenta de ideas* donde participaron cuatro personas responsables del proyecto del INAP, y por tanto conocedoras del entorno y del colectivo, y otras cuatro personas responsables del proyecto de la UAM, expertas en competencias y en evaluación de las mismas.

La base de esta técnica es la generación de ideas en ambiente grupo bajo la norma de ausencia de juicio o crítica de las propuestas que vayan surgiendo. Para que la sesión fuera provechosa se siguieron algunas pautas básicas que se llevaron a cabo de la siguiente manera:

1. Definición clara del tema a tratar: La cuestión sobre la que aportar ideas fue “¿Cuáles son las competencias o habilidades clave que debe manejar un directivo de la Administración Pública para desempeñar con eficacia sus funciones?”
2. Asignación de un responsable que fue transcribiendo las ideas según se fueron produciendo en un lugar visible para todos los participantes. Además esta persona ejerció como moderador de la sesión garantizando que ninguna idea fuera criticada o juzgada de antemano y animando a los participantes a aportar cualquier idea.

De esta sesión surgió un listado de veintinueve *competencias o habilidades* sobre las que empezar a trabajar, estas fueron:

1. Comprensión del entorno.
2. Visión global.
3. Liderazgo.
4. Trabajo colaborativo.
5. Coordinación con otras áreas.
6. Flexibilidad.
7. Adaptación.
8. Reacción rápida.
9. Dirección de equipos.
10. Desarrollo de colaboradores.
11. Motivación.
12. Comunicación.
13. Actitud dialogante.
14. Asertividad.
15. Capacidad de relación.
16. Orientación a resultados.
17. Planificación.

18. Gestión de recursos.
19. Iniciativa.
20. Creatividad.
21. Responsabilidad.
22. Capacidad crítica.
23. Toma de decisiones.
24. Compromiso con el servicio público.
25. Solución de problemas.
26. Capacidad para identificar los elementos clave de un problema.
27. Aprendizaje.
28. Integridad.
29. Ética.

Una vez transcritas todas las ideas aportadas se realizó, en esta misma sesión, una labor de categorización, agrupando las diferentes competencias o habilidades que podían estar estrechamente relacionadas o incluso significar lo mismo.

De esta forma, y guiados por el moderador, cada participante fue aportando su definición particular y los matices que quería aportar acerca de cada concepto analizado. A través del consenso de todos los participantes las veintinueve ideas iniciales quedaron finalmente concentradas en once competencias más molares que se describen en el siguiente apartado.

4.2 Resultados

4.2.1 Identificación y definición de competencias

Como primer resultado del análisis y debate acerca de las ideas surgidas a lo largo de la sesión, quedaron acordadas once categorías en las que se podían agrupar las veintinueve ideas aportadas. Así, se incluyeron en la misma categoría aspectos muy relacionados o que se referían a lo mismo. A continuación se presentan las veintinueve ideas agrupadas en las once categorías:

GRUPO 1.	Liderazgo – Trabajo colaborativo – Coordinación con otras áreas
GRUPO 2.	Flexibilidad – Adaptación – Reacción rápida
GRUPO 3.	Conocimiento del entorno – Visión global
GRUPO 4.	Dirección de equipos – Desarrollo de colaboradores – Motivación
GRUPO 5.	Comunicación – Dialogante – C. de relación.
GRUPO 6.	Asertividad
GRUPO 7.	Orientación a resultados – Planificación – Gestión de recursos
GRUPO 8.	Iniciativa – Creatividad
GRUPO 9.	Toma de decisiones – Responsabilidad – Capacidad crítica – Solución de problemas - Capacidad para identificar los elementos clave de un problema.
GRUPO 10.	Compromiso con el servicio público – Integridad – Ética
GRUPO 11.	Aprendizaje

Cada uno de estos grupos constituía un conjunto de comportamientos o aspectos relacionados que hacían referencia a la misma competencia, de manera que, de nuevo a

través de las aportaciones y consenso de los participantes, se decidieron las denominaciones de las competencias así como su definición, quedando configurado un perfil competencial asimilable a los manejados por la mayoría de las empresas que realizan la gestión de personas basada en competencias, pero adaptado a las características particulares de la Administración Pública.

Se detallan a continuación de denominación de las once competencias así como su definición.

GRUPO 1. COMPETENCIA LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Capacidad para coordinar el trabajo con los responsables de otras unidades, colaborar y compartir información. Se refiere además a la capacidad para generar credibilidad y confianza con otros actores institucionales, aunando intereses y esfuerzos para lograr un objetivo común. Implica asimismo representar a la organización con eficacia.

GRUPO 2. COMPETENCIA FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad para entender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno general de la Administración, o a nuevas situaciones. En definitiva se refiere a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a diferentes contextos, situaciones, personas, condiciones, etc.

GRUPO 3. COMPETENCIA VISIÓN GLOBAL

Capacidad para comprender el papel de la AGE en toda su extensión y anticipar su proyección de futuro, así como ser consciente del papel de la Administración en la Sociedad. Implica además el conocimiento de la propia Administración y su entorno (estructura, procedimientos, normas y servicios) en términos tanto formales como informales.

GRUPO 4. COMPETENCIA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para gestionar el trabajo del equipo, motivando a los colaboradores, desarrollándolos profesionalmente, supervisando el trabajo y aunando esfuerzos para conseguir objetivos compartidos.

GRUPO 5. COMPETENCIA COMUNICACIÓN

Se refiere a la capacidad para transmitir mensajes con claridad, precisión y credibilidad, adecuándolos al escenario y al interlocutor. Es también la capacidad para escuchar y mantener una postura abierta al diálogo. Implica además la habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con personas de diferentes niveles de la Administración, y en diferentes ámbitos, cuya cooperación puede resultar relevante en determinadas situaciones.

GRUPO 6. COMPETENCIA NEGOCIACIÓN

Capacidad para consensuar posturas encontradas y manejar situaciones con intereses contrapuestos. Implica la capacidad para convencer o persuadir a otros y para elaborar estrategias o actuaciones con la intención de conseguir un determinado impacto.

GRUPO 7. COMPETENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para planificar, organizar y gestionar los recursos, determinando las prioridades y realizando un seguimiento sistematizado, que garantice la consecución de los objetivos o fines previstos de acuerdo a niveles óptimos de exigencia, satisfaciendo las expectativas del ciudadano o destinatario del servicio.

GRUPO 8. COMPETENCIA INICIATIVA / CREATIVIDAD

Capacidad para emprender acciones o actividades de forma activa e independiente, con el objetivo de introducir cambios en los métodos de trabajo, implantar nuevos enfoques e incorporar nuevas ideas imaginativas y originales, a la vez que realistas.

GRUPO 9. COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad para analizar las situaciones o los problemas de forma sistemática y eficiente, descomponiéndolos en sus elementos constituyentes, permitiéndole discernir las diferentes alternativas y optar por la más apropiada para el cumplimiento de los objetivos, asumiendo las responsabilidades de su decisión.

GRUPO 10. COMPETENCIA COMPROMISO ÉTICO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Asumir los valores del servicio público –la integridad, la neutralidad, la objetividad, la transparencia y la eficacia– como principios rectores de su actuación y la ética como referente de sus comportamientos.

GRUPO 11. COMPETENCIA APRENDIZAJE PERMANENTE

Se preocupa por realizar un seguimiento de su estilo de trabajo y de su desempeño, adoptando las medidas necesarias para reforzar sus puntos fuertes y desarrollarse, en línea con las nuevas necesidades de la Administración Pública.

4.2.2 Operativización de competencias: comportamientos asociados

Además de definir con claridad cada una de las competencias identificadas, es necesario operativizarlas en comportamientos concretos, en conductas cuya observación permita decidir si una persona manifiesta o no una competencia determinada de una manera objetiva y uniforme para todos los implicados.

Igual que en proceso anterior, la inclusión de las conductas o comportamientos relacionados con las competencias se realizó a través del consenso de todos los participantes.

Los responsables de la UAM diseñaron un amplio listado de conductas que posteriormente fueron analizadas y matizadas por los responsables del INAP, que las adaptaron con mayor ajuste a las características de la organización y del colectivo de directivos.

A continuación se detalla para cada competencia, el listado inicial de comportamientos y el listado final resultante después del proceso de revisión.

COMPETENCIA LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Para esta competencia el listado de conductas se propuso directamente desde el INAP, por tratarse de una competencia muy específica del ámbito. Por esta razón las conductas y comportamientos propuestos fueron incluidos literalmente.

Listado propuesto y final
1.1. Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.
1.2. Asumir el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.
1.3 Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.
1.4. Detectar la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipar posibles soluciones a los mismos.
1.5. Potenciar los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.
1.6. Esforzarse por ganarse la confianza y credibilidad de los interlocutores de las restantes Administraciones Públicas.
1.7. Coordinar su trabajo con el que desarrollan otras Administraciones Públicas en su ámbito de responsabilidad.
1.8. Mantener una actitud abierta y flexible a los planteamientos de las Administraciones Públicas con las que se relaciona.
1.9. Armonizar los intereses contrapuestos de las diferentes Administraciones Públicas y para buscar consensos entre las mismas.
1.10. Esforzarse para generar alianzas estratégicas de todas las Administraciones Públicas para la consecución de objetivos comunes.
1.11. Compartir información y experiencias con otras Unidades, con el fin de aprender, transmitir conocimientos, y establecer relaciones.
1.12. Establecer una amplia red de contactos institucionales informales, tanto dentro de la AGE como con otras Administraciones Públicas.

COMPETENCIA FLEXIBILIDAD

Para esta competencia únicamente se matizó la redacción de la conducta 2.1, y se eliminó la conducta 2.4 por entender que se trataba de una cuestión redundante.

Listado propuesto	Listado final
2.1. Adaptarse con eficacia a las nuevas situaciones (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, etc.)	2.1. Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)
2.2. Trabajar eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.	2.2. Trabajar eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.
2.3. Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.	2.3. Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.
2.4. Cambiar o adaptar procedimientos, plazos, etc. cuando las circunstancias lo requieren.	Eliminada.
2.5. Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.	2.4. Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.
2.6. Consultar a los colaboradores y solicitar opiniones e ideas sobre áreas de mejora.	2.5. Consultar a los colaboradores y solicitar opiniones e ideas sobre áreas de mejora.
2.7. Entender sin problemas diferentes puntos de vista.	2.6. Entender sin problemas diferentes puntos de vista.

COMPETENCIA VISIÓN GLOBAL

Para esta competencia únicamente se matizó la redacción de la conducta 3.3, ampliándola con lo referido en la conducta 3.6 que fue por tanto eliminada.

Listado propuesto	Listado final
3.1. Tener una perspectiva amplia de la Administración, el entorno y la situación. Conocer cuál es la misión y objetivos generales de la AGE.	3.1. Tener una perspectiva amplia de la Administración, el entorno y la situación. Conocer cuál es la misión y objetivos generales de la AGE.
3.2 Conocer los procedimientos y servicios de la Administración Pública y estar al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.	3.2 Conocer los procedimientos y servicios de la Administración Pública y estar al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.
3.3. Conocer la estructura formal e informal de la Organización, y saber a quién tiene que acudir en cada momento dependiendo del asunto a tratar.	3.3. Conocer la estructura formal e informal de la Organización, y saber a quién tiene que acudir en cada momento dependiendo del asunto a tratar identificando a las personas que toman las decisiones o tienen influencia.

3.4. Conocer los recursos y capacidades reales de la Administración, lo que permite reconocer la situación actual y anticipar la futura.	3.4. Conocer los recursos y capacidades reales de la Administración, lo que permite reconocer la situación actual y anticipar la futura.
3.5. Conocer y comprender el impacto del trabajo propio y de la unidad en la Administración y en la Sociedad.	3.5. Conocer y comprender el impacto del trabajo propio y de la unidad en la Administración y en la Sociedad.
3.6. Conocer y comprender las relaciones que se dan dentro de la organización e identificar a las personas que toman las decisiones o tienen influencia.	Eliminada.
3.7. Tener en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).	3.6. Tener en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).
3.8. Saber dónde buscar la información más útil, relevante y actualizada.	3.7. Saber dónde buscar la información más útil, relevante y actualizada.

COMPETENCIA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Para esta competencia únicamente se matizó la redacción de la conducta 4.8 simplificándola para facilitar su comprensión. Además se modificó también la 4.9 sustituyendo el término “justa” por “equitativa”, menos ambiguo.

Por otra parte las conductas 4.9 y 4.10 fueron eliminadas por entender que no se adecuaban con precisión a las características de la organización.

Listado propuesto	Listado final
4.1. Planificar con antelación el trabajo que debe realizar cada miembro del equipo.	4.1. Planificar, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos.
4.2. Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...).	4.2. Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...).
4.3. Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje.	4.3. Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje.
4.4. Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua.	4.4. Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua.
4.5. Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva.	4.5. Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva.
4.6. Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo.	4.6. Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo.

4.7. Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Emprender además acciones en consecuencia.	4.7. Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Emprender además acciones en consecuencia.
4.8. Coordinar el trabajo del equipo en función de las individualidades de cada uno (supervisión, exigencia, etc.) y adapta el estilo de dirección en función de cada colaborador.	4.8. Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.
4.9. Animar a los colaboradores, realizando comentarios positivos y optimistas acerca del trabajo, procurando generar motivación e ilusión en su equipo.	
4.10. Reforzar la consecución de logros o los éxitos de las personas de su equipo (felicitar públicamente, etc.)	
4.11. Utilizar la autoridad de forma justa y coherente.	4.9. Utilizar la autoridad de forma equitativa y coherente.

COMPETENCIA COMUNICACIÓN

Para esta competencia únicamente se matizó la redacción de la conducta 5.1 añadiendo la transmisión de decisiones. Se simplificó también la redacción de las conductas 5.2 y 5.4 para facilitar su comprensión.

Por otra parte se matizó la conducta 5.10 añadiendo el concepto de no renunciar a los propios planteamientos a pesar ser abierto y tener en cuenta otros puntos de vista. Se añade por tanto el matiz de la capacidad crítica y la independencia de criterio.

Además se eliminaron las conductas 5.2 y 5.8 por no adecuarse a la organización. Y fueron eliminadas las conductas 5.11 y 5.12 por entender que resultaban redundantes al estar incluidas en otras.

Listado propuesto	Listado final
5.1. Expresar con claridad y concisión las ideas y los hechos. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.	5.1. Expresar con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.

5.2. Utilizar el canal de comunicación más adecuado (reuniones, e-mail, carta, reunión informal...) en función del mensaje que se vaya a transmitir.	Eliminada.
5.3. Adaptar el lenguaje, la terminología y el nivel de dificultad del mensaje a las características del interlocutor (ciudadanos, colaboradores, medios de comunicación, etc.).	5.2. Adaptar los contenidos y características del mensaje a las peculiaridades de cada interlocutor.
5.4. Cuando es necesario expresarse en público, utilizar el lenguaje no verbal (tono de voz, postura...), para conseguir el efecto deseado en la audiencia (enfatar datos, mantener la atención, etc.).	5.3. Cuando es necesario expresarse en público, mantener la atención de la audiencia y transmitir el mensaje adecuadamente.
5.5. Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).	5.4. Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).
5.6. Comunicarse con eficacia con interlocutores de diferentes administraciones.	5.5. Comunicarse con eficacia con interlocutores de diferentes administraciones.
5.7 Promover y facilitar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública.	5.6 Promover y facilitar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública.
5.8 Tener en cuenta todas las perspectivas de una situación (legales, políticas, éticas, humanas, etc.) a la hora de transmitir información o comunicar un hecho.	Eliminada.
5.9. Comunicar con seguridad y confianza, transmitiendo credibilidad al interlocutor.	5.7. Comunicar con seguridad y confianza, transmitiendo credibilidad al interlocutor.
5.10. Mantener una actitud abierta al diálogo, escuchar a sus interlocutores y entender los diferentes puntos de vista.	5.8. Mantener una actitud abierta al diálogo, escuchar a sus interlocutores y entender los diferentes puntos de vista. Sin que ello suponga necesariamente renunciar a sus propios planteamientos.
5.11. Comunicar con claridad y seguridad incluso cuando el interlocutor defiende la postura contraria, o cuando se trata de un acontecimiento negativo o impopular.	Eliminada.
5.12. Preocuparse por establecer y mantener relaciones cordiales con personas de diferentes niveles y ámbitos dentro y fuera de la AGE, cuya cooperación puede resultar de ayuda en algún momento.	Eliminada.
5.13. Promover reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar información de primera mano.	5.9. Promover reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar información de primera mano.

COMPETENCIA NEGOCIACIÓN

En este caso se añadió la conducta 6.5 para incluir el concepto de empatía y la capacidad de entender al otro para una mejor argumentación en la negociación.

Listado propuesto	Listado final
6.1. Exponer argumentos convincentes que expliquen claramente las ventajas de su punto de vista, consiguiendo persuadir a otros, incluso cuando éstos defienden firmemente una postura contraria.	6.1. Exponer argumentos convincentes que expliquen claramente las ventajas de su punto de vista, consiguiendo persuadir a otros, incluso cuando éstos defienden firmemente una postura contraria.
6.2. Preparar cuidadosamente los contenidos de la argumentación, buscando datos que apoyen sus planteamientos, e informarse sobre los interlocutores para preparar mejor sus argumentos.	6.2. Preparar cuidadosamente los contenidos de la argumentación, buscando datos que apoyen sus planteamientos, e informarse sobre los interlocutores para preparar mejor sus argumentos.
6.3. Promover el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas y llegar a un acuerdo.	6.3. Promover el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas y llegar a un acuerdo.
6.4. En situaciones en las que se plantean intereses contrapuestos, entender ambas posiciones y buscar puntos de encuentro ventajosos para ambas partes.	6.4. En situaciones en las que se plantean intereses contrapuestos, entender ambas posiciones y buscar puntos de encuentro ventajosos para ambas partes.
	6.5 Ser capaz de ponerse en el lugar del otro para entender su planteamiento y tratar de llegar a un acuerdo.

COMPETENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Para esta competencia se simplificó la redacción de la conducta 7.2, y se modificó la redacción de la conducta 7.4 aclarando el concepto que realmente se pretende incluir.

Además se eliminaron las conductas 7.4, 7.7, 7.9 por no entender que se trataba de conceptos contemplados en el resto de comportamientos. Se eliminaron además las conductas 7.11 y 7.12 por no adecuarse a las características de la organización.

Además se estableció que era necesario contemplar la capacidad para dirigir reuniones con eficacia (por tratarse de situaciones muy habituales para los directivos de la Administración Pública), por lo que fueron añadidas las conductas 7.8 y 7.9 del listado final.

Listado propuesto	Listado final
7.1 Planificar y fijar los objetivos para sí y para los colaboradores de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Administración.	7.1 Planificar y fijar los objetivos para sí y para los colaboradores de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Administración.
7.2 Sugerir acciones para reducir costes (por ejemplo acortar plazos, cambiar procedimientos, reasignar recursos...)	7.2 Sugerir acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes.
7.3. Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados.	7.3. Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados.
7.4 Conocer los requerimientos y objetivos del trabajo, e identificar apropiadamente los recursos necesarios, los plazos y las prioridades del proyecto / trabajo a realizar.	Eliminada.
7.5 Anticipar y planificar acciones clave, establecer controles de progreso, definir hitos intermedios, y prever riesgos potenciales durante los proyectos.	7.4 Detectar las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo.
7.6 Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento.	7.5 Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento.
7.7 Cuando es necesario asignar diferentes tareas, dar prioridad a las relacionadas con los objetivos, delegando o posponiendo tareas secundarias no relacionadas con éstos.	Eliminada.
7.8 Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario.	7.6 Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario.
7.9 Optimizar la gestión de los recursos de los que dispone, para la consecución de los objetivos fijados, con un análisis de coste / beneficio para la Administración.	Eliminada.
7.10 Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.	7.7 Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.
7.11 Identificar proactivamente oportunidades o riesgos y actuar con rapidez y flexibilidad, aprovechando las primeras y solucionando los segundos.	Eliminada.
7.12 Actuar para lograr y superar los estándares de calidad y plazos establecidos fijándose para sí y para sus colaboradores los objetivos a alcanzar.	Eliminada.
	7.8 Prepararse adecuadamente antes de acudir a una reunión, con el objetivo de que esta resulte lo más útil y eficaz posible.
	7.9 Dirigir el desarrollo de las reuniones con el objetivo de aprovechar el tiempo y conseguir los objetivos perseguidos.

COMPETENCIA INICIATIVA / CREATIVIDAD

Para esta competencia se precisó la redacción de la conducta 8.3. Además se eliminó la conducta 7.2 por considerarla algo confusa y poco entendible.

Listado propuesto	Listado final
8.1 Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras.	8.1 Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras.
8.2 Anticiparse a los problemas que surgen en el corto plazo y actuar en consecuencia.	Eliminada.
8.3 Llevar a cabo alguna de las ideas nuevas originales que se le ocurren.	8.2 Estudiar y poner en marcha ideas innovadoras.
8.4 Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno.	8.3 Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno.
8.5 Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista.	8.4 Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista.
8.6 Adoptar soluciones prácticas y apropiadas ante problemas sin precedentes.	8.5 Adoptar soluciones prácticas y apropiadas ante problemas sin precedentes.
8.7 Crear sistemas nuevos de trabajo	8.6 Crear sistemas nuevos de trabajo
8.8 Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista	8.7 Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista
8.9 Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.	8.8 Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.

COMPETENCIA TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En este caso se eliminó la conducta 9.6 porque el concepto de diferenciar entre lo importante y lo urgente se incluyó en la redacción de la conducta 9.4.

Listado propuesto	Listado final
9.1 Desglosar una situación o problema complejo identificando los elementos clave que lo componen.	9.1 Desglosar una situación o problema complejo identificando los elementos clave que lo componen.
9.2 Proponer diferentes soluciones válidas a un problema analizando las posibles opciones.	9.2 Proponer diferentes soluciones válidas a un problema analizando las posibles opciones.
9.3 Estudiar las causas y consecuencias de un problema atendiendo a todos los factores que pueden estar implicados: riesgos, costes, prioridades, etc.	9.3 Estudiar las causas y consecuencias de un problema atendiendo a todos los factores que pueden estar implicados: riesgos, costes, prioridades, etc.

9.4 Tomar decisiones de manera rápida y eficaz, involucrando a los actores que sean necesarios.	9.4 Tomar decisiones de manera rápida y eficaz, involucrando a los actores que sean necesarios y diferenciando lo importante y lo urgente.
9.5 Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.	9.5 Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.
9.6 Diferenciar entre importancia y urgencia, evaluando las implicaciones.	Eliminada.
9.7 Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.	9.6 Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.
9.8 Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.	9.7 Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.
9.9 Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.	9.8 Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.
9.10 Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.	9.9 Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.

COMPETENCIA COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Para esta competencia el listado de conductas se propuso directamente desde el INAP, por tratarse de una competencia muy específica del ámbito. Por esta razón las conductas y comportamientos propuestos fueron incluidos literalmente.

Listado propuesto y final
10.1. Actuar con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público
10.2. Transmitir y fomentar, con convicción y eficacia, los valores éticos y del servicio público entre sus colaboradores e implicar a los mismos en su cumplimiento.
10.3. Esforzarse para reforzar su vocación de servicio público y para inculcar dicha vocación a sus colaboradores.
10.4. Tratar a las personas en general con amabilidad y respeto y no discriminar a ninguna por ninguna circunstancia.
10.5. Ser honesto con los demás y demandar honestidad a sus colaboradores.
10.6. Mantenerse firme en las decisiones adoptadas que afecten al interés general aunque sean impopulares.

10.7. Desempeñar su trabajo con objetividad, independencia e imparcialidad y resistir con firmeza a las presiones indebidas del entorno.
10.8. Esforzarse para que las decisiones que se adopten en su ámbito de responsabilidad sean transparentes.
10.9. Procurar que la Administración sea más accesible y receptiva a las demandas de los ciudadanos y para que se preste un servicio de más calidad a los mismos.
10.10. Esforzarse para conciliar en el desempeño de su trabajo y el de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.
10.11. Asumir con convicción compromisos de calidad y de resultados con los ciudadanos y cumplirlos.
10.12. Actuar de acuerdo con la ética de la responsabilidad y legitimar su actuación a través de los resultados obtenidos.
10.13. Reaccionar de forma rápida y contundente a conductas no profesionales o poco éticas de sus colaboradores.
10.14. Anteponer los intereses y valores de la Administración a los suyos propios cuando es necesario.

COMPETENCIA APRENDIZAJE PERMANENTE

Para esta competencia no fue modificada, eliminada ni añadida ninguna conducta, se mantiene por tanto el listado propuesto.

Listado propuesto y final
11.1 Analizar el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar.
11.2 Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios.
11.3 Revisar de manera continuada su trabajo y su desempeño.
11.4 Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones.
11.5 Manifestar una actitud dispuesta a la actualización constante de los conocimientos referentes a su ámbito de actuación.
11.6 Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos.
11.7 Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.
11.8 Apoyar a su equipo en el desarrollo de sus conocimientos y actitudes necesarias para dar respuesta a las nuevas necesidades de la Administración.
11.9. Mostrar un interés constante por mantenerse al día acerca de diferentes temas relacionados directa o indirectamente con su trabajo.

5 Conclusiones del estudio

Una vez presentado los resultados del conjunto de análisis y acciones realizadas en este primer estudio, debemos reflexionar brevemente sobre dos aspectos fundamentales: los resultados obtenidos y el método utilizado.

Respecto del primero de los aspectos cabe destacar que se han determinado con claridad el conjunto de transformaciones que tanto en el ámbito interno como externo a la AGE se están produciendo en este momento. Transformaciones que, desde el punto de vista interno, van en línea con la potenciación de estructuras flexibles en la AGE, la revalorización del papel de las personas y del capital humano de la administración, de la necesidad del equilibrio presupuestario, de una necesidad de ruptura con el modelo jerárquico de dirección y de una necesidad clara de orientar la administración hacia los resultados. Igualmente, en el entorno externo de la AGE se han detectado un conjunto de transformaciones que se evidencian en tres aspectos claros: la interdependencia e internacionalización de la AGE (las nuevas relaciones con las comunidades autónomas y el entorno internacional), el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y la mayor exigencia social de una administración eficiente.

Por tanto la AGE deberá afrontar en un futuro próximo el liderazgo de la cooperación entre administraciones, el aumento de la presencia en el entorno internacional, favorecer la máxima competitividad, la consecución de la administración electrónica para los ciudadanos y la respuesta eficiente ante la demanda de exigencia y profesionalidad por parte de la sociedad. Para ello es necesario tener en cuenta el conjunto de desafíos internos que posibilitarán la consecución de los anteriores objetivos de cara a la sociedad. Entre dichos objetivos internos destaca la necesidad de conseguir una administración con una estructura más flexible, con nuevos métodos de gestión de personas incluyendo una profesionalización de los perfiles directivos, con unos sistemas de gestión financiera eficaces y transparentes, y finalmente, con una mejora en la simplificación y agilidad de los procesos internos.

Dichos hallazgos constituyen el núcleo central de desafíos de la AGE para los que los directivos públicos deberán estar preparados. Dicha preparación deberá realizarse a partir de las competencias que permiten ejecutar con eficiencia las funciones directivas necesarias para abordar dichos desafíos.

Así, en el estudio se han establecido qué funciones directivas son las relevantes para hacer frente a los desafíos establecidos. Apareciendo claramente un grupo de 9 funciones de dirección que los directivos deberán ejecutar con eficiencia en su desempeño profesional. La detección de necesidades, la búsqueda y gestión de información, la determinación de objetivos y prioridades, la supervisión y control, la planificación, la asignación de recursos y la determinación de procedimientos, las relaciones institucionales y la comunicación con el exterior, la dirección de equipos y la intermediación y negociación.

Como se observa, un conjunto de funciones con una marcada tendencia a posibilitar la coordinación, negociación, intermediación y liderazgo entre las diferentes administraciones; a moverse en un entorno que exige una mayor atención a la planificación y a las nuevas búsquedas de información y conocimientos, y a la gestión de personas orientadas a resultados.

Así, sobre dichas funciones directivas se han establecido el conjunto de competencias o habilidades de gestión que deberán manifestar los directivos públicos para el desempeño eficiente de dichas habilidades. Así se han delimitado el liderazgo institucional, la visión global, el compromiso ético con el servicio público, la flexibilidad y capacidad de adaptación, la negociación, el aprendizaje permanente, la toma de decisiones y solución de problemas, la iniciativa y creatividad, la orientación a resultados, la comunicación y la dirección de personas.

Por último algunas líneas acerca de la metodología seguida. Respecto del plan original, para este primer estudio se han eliminado dos acciones importantes. Un estudio Delphi a partir del cual poder consensuar las competencias que se incluirían en el diccionario de competencias y poder realizar una primera extracción de evidencias de comportamiento asociadas a dichas competencias. Y una sesión presencial en la que interaccionar con el grupo de informantes clave de cara a realizar las precisiones que fueran necesarias en el modelo propuesto. En este sentido tanto la definición de las competencias como la delimitación de las evidencias de comportamiento asociadas a las mismas se ha realizado mediante un proceso de análisis de literatura y de aportación de experiencia de los miembros del equipo de trabajo. De ello deben derivarse dos consideraciones de especial relevancia. Por un lado que respecto de las competencias y evidencias definidas no existe un consenso y acuerdo con el grupo de informantes clave; y, por otro lado, que en el siguiente estudio se debe hacer un esfuerzo especial en cubrir las lagunas que aparecen en este primero.

ANEXOS

Anexo I:

Protocolo del cuestionario Estudio 1

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE COMPETENCIAS DE LOS
DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO (AGE)**

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA AGE

CUESTIONARIO

I. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA AGE.

1. Las transformaciones en el entorno de la AGE.

En los últimos años se han producido profundas transformaciones en el entorno de la AGE que han repercutido en el *funcionamiento* de la misma. Señale, según su criterio, cuáles de esas *transformaciones* considera usted *más significativas* en los ámbitos que se indican, o en otros que Vd. proponga si lo considera necesario.

Como verá, podrá indicar en primer lugar las referidas al entorno externo a la AGE, y posteriormente las referidas al entorno interno.

A. Transformaciones en el entorno externo

- a) *En el entorno institucional.*
- b) *En el entorno europeo e internacional.*
- c) *En el entorno económico.*
- d) *En el entorno tecnológico.*
- e) *En el entorno social.*
- f) *Otros (especificar)*

B. Transformaciones en el entorno interno

- a) *En el entorno organizativo*
- b) *En el entorno de los recursos humanos*
- c) *En el entorno financiero*

d) *En el entorno de la dirección y de los procedimientos de actuación.*

e) *Otros (especificar)*

2. Incidencia de las transformaciones del entorno en el funcionamiento de la AGE.

Según su criterio, ¿qué consecuencias han tenido o tendrán los cambios mencionados anteriormente en el funcionamiento (funciones y formas de actuación) de la AGE?

Describa brevemente la incidencia de estos cambios sobre el funcionamiento de la AGE en cada uno de los ámbitos propuestos, o en otros que Vd. sugiera si lo considera necesario.

a) *Ámbito institucional.*

b) *Ámbito europeo e internacional.*

c) *Ámbito económico.*

d) *Ámbito tecnológico.*

e) *Ámbito social.*

f) *Ámbito organizativo.*

g) *Ámbito de los recursos humanos.*

h) *Ámbito financiero.*

i) *Ámbito de la dirección y de los procedimientos de actuación.*

j) *Otros (especificar)*

3. Los desafíos de la AGE.

Como consecuencia de estas transformaciones sufridas y del impacto que han ocasionado en su modo tradicional de funcionamiento, la AGE tendrá que hacer frente a nuevos e importantes desafíos.

Señale aquellos que considere especialmente relevantes a la hora de lograr un funcionamiento adecuado de la AGE en el nuevo contexto descrito en los puntos anteriores. De nuevo, especifique desafíos o retos concretos para cada uno de los siguientes ámbitos (u otros que Vd. proponga si lo considera necesario).

A. Desafíos externos.

- a) *En el ámbito institucional.*
- b) *En el ámbito europeo e internacional.*
- c) *En el ámbito económico.*
- d) *En el ámbito tecnológico.*
- e) *En el ámbito social.*
- f) *Otros (especificar)*

B. Desafíos internos.

- a) *En el ámbito organizativo.*
- b) *En el ámbito de los recursos humanos.*
- c) *En el ámbito financiero.*
- d) *En el ámbito de la dirección y de las formas de actuación.*
- e) *Otros (especificar)*

II. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE LA AGE.

1. Los ámbitos de actuación y competencias de la AGE.

A través del primer bloque de preguntas del cuestionario ha descrito el nuevo escenario en el que actúa la AGE en estos momentos. Ahora será preciso conocer también cuales son sus ámbitos materiales de actuación y las principales competencias a desarrollar en los mismos. Será a partir de entonces cuando será posible determinar los requerimientos profesionales con que deben contar tanto los empleados como los directivos de la nueva Administración que antes se ha descrito.

A. Los ámbitos de actuación de la AGE.

A continuación le facilitamos un cuadro donde figuran una lista de ámbitos materiales de actuación de la AGE y una escala de valoración para cada uno de ellos. A través de estas escalas deberá indicar el grado de relevancia, por su volumen o por su trascendencia, que para usted tiene cada ámbito material respecto del conjunto de actividades de la AGE.

Tenga en cuenta que en esta escala, un valor mínimo '1' significa que la relevancia del ámbito material de actuación es nula o muy pequeña; '10' indicará que la relevancia es principal.

Marque el número que corresponda en cada caso según su criterio.

Ámbito Material	Relevancia									
	-									+
Administración Tributaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración Financiera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicio Exterior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Defensa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Seguridad interna y protección civil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración Penitenciaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación general de la actividad económica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Políticas económicas sectoriales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medio Ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fomento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Telecomunicaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justicia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Educación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cultura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investigación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sanidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consumo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empleo y Relaciones Laborales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Seguridad Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios Sociales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros (especificar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B. Las competencias de la AGE.

A continuación le pedimos que, para aquellos ámbitos materiales que conozca especialmente, indique cuáles serán las competencias que tendrá atribuidas la AGE, y que porcentaje de actividad representarán en ese ámbito.

De esta forma usted deberá:

1. Identificar las principales **competencias**, hasta un máximo de cinco, que tiene atribuidas la AGE en cada uno de ellos.
2. Además, valorar qué porcentaje representa la actividad que implica dicha competencia sobre el total de la actividad que se desarrolla en el ámbito de actuación de que se trate.
3. Incluya, si lo cree oportuno, otros ámbitos materiales en la casilla indicada al efecto.

A continuación le presentamos las tablas que podrá utilizar para dar su respuesta a los ámbitos materiales que se han identificado en este cuestionario o a otros que estime convenientes.

ÁMBITO MATERIAL: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: SERVICIO EXTERIOR

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: DEFENSA

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: SEGURIDAD INTERNA Y PROTECCIÓN CIVIL

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: ADMINISTRACIÓN PENITENCIARIA

<i>Principales competencias</i>	<i>Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito</i>

ÁMBITO MATERIAL: PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

<i>Principales competencias</i>	<i>Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito</i>

ÁMBITO MATERIAL: POLÍTICAS ECONÓMICAS SECTORIALES

<i>Principales competencias</i>	<i>Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito</i>

ÁMBITO MATERIAL: MEDIOAMBIENTE

<i>Principales competencias</i>	<i>Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito</i>

ÁMBITO MATERIAL: FOMENTO

<i>Principales competencias</i>	<i>Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito</i>

ÁMBITO MATERIAL: TELECOMUNICACIONES

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: JUSTICIA

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: EDUCACIÓN

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: CULTURA

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: INVESTIGACIÓN

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

--	--

ÁMBITO MATERIAL: SANIDAD

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: CONSUMO

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: EMPLEO Y RELACIONES LABORALES

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: SEGURIDAD SOCIAL

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: SERVICIOS SOCIALES

Principales competencias	Porcentaje que representa
--------------------------	---------------------------

	sobre el total de la actividad del ámbito

ÁMBITO MATERIAL: OTROS (ESPECIFICAR)

Principales competencias	Porcentaje que representa sobre el total de la actividad del ámbito

2. Las funciones clave de la AGE.

Para identificar el perfil competencial que deben tener las personas de la AGE, y particularmente los directivos, es preciso conocer el tipo de funciones que van a realizar. Por ello le pedimos ahora que nos diga cuáles son, a su juicio, las funciones clave de la AGE y el porcentaje estimado que representan cada una de ellas en los ámbitos materiales de actuación.

En la página siguiente le presentamos una tabla donde podrá indicar, para cada Ámbito sectorial (reflejados en las columnas), las funciones de la AGE, señalando el porcentaje de actividad de la AGE que supone cada función en ese ámbito.

De nuevo le pedimos que dé su respuesta en aquellos ámbitos que conozca bien y en los que tenga mayor experiencia.

FUNCIONES CLAVE DE LA AGE	ÁMBITOS SECTORIALES																					
	Administración Tributaria	Administración Financiera	Servicio Exterior	Defensa	Seguridad interna y protección civil	Administración Penitenciaria	Planificación general de la actividad económica	Políticas sectoriales económicas	Medio Ambiente	Fomento	Telecomunicaciones	Justicia	Educación	Cultura	Investigación	Sanidad	Consumo	Empleo y Relaciones Laborales	Seguridad Social	Servicios Sociales	Otros (especificar)	
Dirección y administración de los recursos de la organización																						
Regulación y reglamentación																						
Estudio, prospectiva y planificación																						
Garantía y protección de los derechos de los ciudadanos																						
Provisión directa de servicios a los ciudadanos																						
Fomento y promoción																						
Gestión de procedimientos																						
Coordinación y cooperación institucional																						
Interlocución social																						
Consulta y neg. con representantes de los empleados públicos.																						
Suma de los porcentajes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Otras (especificar)																						

3. Las Funciones Directivas

Los nuevos desafíos, ya señalados, a los que debe enfrentarse la AGE así como el cambio en las funciones que debe desarrollar, conllevan que puedan verse también afectadas las funciones directivas de la AGE.

Le pedimos que, como directivo de la misma, indique las funciones directivas que considere necesarias para el adecuado ejercicio de las funciones que se señalan.

Responda, por favor, únicamente en aquellas funciones que conozca.

Función	Funciones directivas necesarias para el ejercicio de esta función
Dirección y administración de los recursos de la organización	
Regulación	
Estudio, prospectiva y planificación	
Garantía y protección de los	

Provisión directa de servicios a los ciudadanos	
Fomento y promoción	
Gestión de procedimientos	
Coordinación y cooperación institucional	

Interlocución social	
Consulta y negociación con representantes de los empleados públicos.	
Otras (especificar)	

4. La Misión de la AGE.

A modo de conclusión y en función de lo hasta aquí manifestado, ¿cree usted necesario redefinir la “misión” de la AGE en estos momentos?

En caso afirmativo: ¿En qué sentido? Descríbala brevemente.

En caso negativo: Describa brevemente cuál es su visión de la misión actual y por qué considera que no es necesario redefinirla.

Una vez cumplimentado este cuestionario, remítalo por favor a la siguiente dirección de correo electrónico: ecd@map.es

Anexo II: Respuestas al Cuestionario: Transformaciones, Implicación y Desafíos

5.1.1 Transformaciones entorno externo

ENTORNO INSTITUCIONAL

- Conclusión Transferencias a CCAA (001;002; 003; 005; 007; 009; 008)
- Transferencia/potenciación a administraciones locales (002; 007)
- *INCIDENCIA Papel predominante de las relaciones interadministrativas (003)*
- No transferencia de políticas exterior a otras instituciones (004)
- Desarrollo cooperación internacional (004)
- Incremento y participación de España en operaciones de mantenimiento de la paz internacional (004,
- Creciente proyección exterior de las CCAA (004)
- Creciente proyección exterior del Parlamento, defensor del pueblo y organismos jurisdiccionales (004)
- Creación y contribución al desarrollo de relaciones internacionales de fundaciones privadas (004)
- *INCIDENCIA Reducción de los recursos gestionados por la AGE. (*) (008)*
- Configuración de las relaciones entre la Administración (AGE) y los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial (*) (008)
- Necesidad de que las instituciones estén al servicio del ciudadano. (011)
- Políticas de limitación del gasto público derivadas del equilibrio presupuestario (012)
- Marco normativo cada vez más dinámico (Leyes de Presupuestos y de Acompañamiento, “movilidad normativa” en general) (*) (012)

ENTORNO EUROPEO/INTERNACIONAL

- Reajustes y modificaciones ampliación UE (001; 003; 004; 011)
- Atentado terrorista en NY (001)
- Mayor peso de España en el ámbito internacional (002; 005)
- Mayor interrelación y más fluida entre países europeos y con el ámbito iberoamericano (002; 009; 011)
- Globalización (002)

- Internacionalización del fenómeno del terrorismo (004)
- Papel de las NNUU como organismo rector de la sociedad internacional (004)
- Desarrollo de las políticas europeas de seguridad común (PESC) y de seguridad y defensa (PESD) (004)
- Creciente importancia de los temas medioambientales, culturales y derechos humanos (004)
- Relevancia de las funciones y normas europeas (005)
- Participación en foros y organismos internacionales (007)
- Seguridad compartida en Europa (007)
- Caída telón de acero y evolución países del este (007; 008)
- Aumento problemática Norte-Sur y Oriente Medio.(008)
- Toma de decisiones en el ámbito supranacional especialmente en materias económicas (009; 008)
- Evolución de las Administraciones Públicas en el mundo hacia sistemas más gerencialistas y menos burocráticas (OCDE) (009)
- INCIDENCIA Intensificación de los instrumentos para la Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Incremento de la interdependencia de las decisiones políticas y económicas (globalidad).(008)
- Fuerte interdependencia en la toma de decisiones económicas que afectan al conjunto de las AA.PP.(009)

ENTORNO ECONÓMICO

- Ciclo económico expansivo (012)
- Globalización (internacionalización de los mercados industriales y financieros; mayor competencia empresarial, desarrollo comercio internacional) (001; 002; 004; 007; 009; 008; 011)
- Mantenimiento del crecimiento económico en España por encima de los países de nuestro entorno (001)
- Apertura a la competencia de sectores que tradicionalmente estaban sometidos a un régimen de monopolio.

- Exigencia de mayor calidad en la prestación de servicios con el consiguiente encarecimiento (002)
- Desarrollo sostenido (003)
- Crecimiento y consolidación de un mayor número de empresas y empleos (003)
- Aumento de las diferencias económicas entre países desarrollados y en vías de desarrollo. (004)
- Incremento blanqueo de dinero internaciones, tráfico de drogas y crimen organizado (004)
- Aumento de la inversión española en el extranjero (004)
- Disciplina presupuestaria y consolidación de las finanzas públicas (005; 007)
- Promoción del crecimiento económico a largo plazo (promoviendo capital físico, humano y tecnológico) (005)
- Intereses económicos en países alejados y/o inestables (007)
- Directivas económicas y convergencia en moneda única (007)
- Armonización creciente de las políticas económicas intergubernamentales (009)

ENTORNO TECNOLÓGICO

- Desarrollo y consolidación de Nuevas tecnologías de la información: Internet, Telefonía Móvil (001;002; 004; 003; 007; 009; 008; 011; 012)
- Avances en la sociedad de la información (001; 002; 003; 004; 007; 008)
- Intensidad en la aceleración en el cambio tecnológico (002; 004; 007)
- Desarrollo bio-tecnología y genética (004)
- Posibilidades de relación telemática que escapan los controles públicos. (*) (012)
- Desarrollo de un nuevo modo de relación de la Administración Pública con los ciudadanos gracias a nuevas tecnologías (009; 012).
- Posibilidad de aplicar Internet a las relaciones económicas, administrativas, financieras, culturales.(008)
- Desarrollo de nuevos modos de relación con entidades exteriores e interiores

ENTORNO SOCIAL

- Mayor creación de empleo (aumento del fijo y disminución del paro) (001)
- Aumento de la Inmigración (001; 003; 004; 007; 009)
- Mayor presión y exigencia social sobre la actividad administrativa : (rapidez, trato, simplificación, atención, y de mayor transparencia y “buen gobierno”. (008, 002, 003, 009; 011; 012)
 - por la conciencia de los derechos de los administrados (002)
 - Atención e influencia de medios de comunicación, más transparencia de lo público (002; 008; 012)
 - Mejor preparación de los ciudadanos (003, 008)
 - Modificación de los valores sociales que conlleva una mayor conciencia social de la AA.PP. (009)
 - Creciente demanda de servicios sociales (011)
- Aumento de la presión para que la administración se oriente claramente a prestar servicios y bienestar al ciudadano. (005)
- Acceso más frecuente a los tribunales (002)
- Participación de ONG's y otras formas de asociación (002; 004)
- Incremento solidaridad españoles con poblaciones de otros países: cooperación internacional y microcréditos (004;
- Disminución de la emigración (004)
- Eliminación de fronteras en el ámbito europeo (004)
- Aumento de viajes de españoles hacia el extranjero (no emigración) (004)
- Aumento de prestaciones referentes a la sociedad del bienestar (007)
- Caída de la natalidad (007)
- Incorporación de la mujer al trabajo no doméstico (007)
- Institucionalización del papel de los movimientos sociales organizados y de los grupos de interés. (*)
- Desarrollo de la cultura del ocio y el bienestar y la calidad. (008)

OTROS

- Transposición al Derecho Interno español de las directrices comunitarias de la Unión Europea. (004)
- Cambios muy rápidos e incertidumbre a todos los niveles (007)
- Preocupación por el medio ambiente (007)
- Profundización de los sistemas democráticos que permiten la exigencia de resultados, participación, etc. (*) (008)

5.1.2 Transformaciones entorno interno

ENTORNO ORGANIZATIVO

- Consolidación de un modelo flexible (012)
- Más capacidad de auto-organizarse, y tomar decisiones en materia de RRHH y contratación.
- Disminución del número de altos cargos desde 1996 (001)
- Racionalización de las estructuras organizativas y administrativas (001; 004)
- Reordenación interna de todas las organizaciones (003)
- Redefinición de sus estructuras y dimensionamiento. (009)
- Tránsito de una Administración imperativa a una Administración al servicio de los ciudadanos.(008)
- Máxima valoración de la flexibilidad estructural.
- Coexistencia de antiguas y nuevas estructuras (002)
- Cambio del concepto de jerarquía (002)
- Pérdida de atractivo de la función directiva (002)
- Adaptación de la estructura administrativa al nuevo modelo organizativo del estado (principalmente la LOFAGE) (002)
- Coordinación de las administraciones públicas (005)
- Incorporación de medios informáticos (004)
- Acercamiento de los sistemas administrativos a los de la gestión de las empresas (007)
- Evolución de las Instituciones Públicas hacia sistemas más gerencialistas y menos burocráticas (OCDE) (009)

- Transformación de la AGE en una organización más reguladora, planificadora y coordinadora y menos gestora.(008)
- Búsqueda de eficiencia (reducción de gastos) (007)
- Racionalización de la administración periférica (007)
- Modificación sustancial de las competencias de muchos Departamentos Ministeriales y de sus organismos públicos dependientes
- Progresiva transferencia de competencias por un lado hacia la Unión Europea y por otro hacia las Administraciones de las Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales. (*) (011)
- Creación de nuevos entes públicos sujetos al Derecho Privado, con preferencia al Derecho Administrativo. (007)
- Fragmentación de lo público con surgimiento de entes prestadores de servicios con fórmulas organizativas del Derecho Privado.(008)
- Contratación de entidades privadas para prestación de servicios.

ENTORNO DE RRHH

- DESAFÍO Creación de los cuerpos de tecnologías de la información (001)
- INCIDENCIA Necesidad de nuevas capacitaciones y formación (profesionalización) (002; 009)
- Atención al ciudadano (009)
- Métodos de gestión (009)
- Nuevas tecnologías
- Nuevas políticas de rrhh orientadas a la profesionalización y a las nuevas tecnologías (002)
- DESAFÍO Incremento formación de personal (004)
- Incorporación masiva de funcionarios de nivel superior, con conocimientos más polivalentes pero menos especializados (011)
- Nuevas formas de motivación y flexibilidad en las relaciones (002)
- Unificación y homogeneización de los mecanismos de gestión (convenio único para personal laboral) (002; 007)

- Reducción de los efectivos de la AGE (003; 004; 009)
- Tendencia a adoptar medidas que concilien la vida personal y la profesional.(012)
- Mayor relevancia del papel profesional de la mujer (012) social
- Funcionarización de los empleados públicos (004)
- Incremento cualitativo insuficiente de la informática aplicada a la función pública (004)
- Escasez de personal con conocimientos técnicos especializados (004)
- Visión de los recursos humanos como un “capital” (007)
- Extensión (sobre todo en las capas superiores) de una cultura que valora más el conocimiento, la formación y el desarrollo profesional. (008)
- Aparición de nuevos instrumentos de gestión de los Recursos Humanos. (008)
- Limitaciones a las recompensas retributivas. (*) (012)
- Mayor implicación de los empleados públicos en el servicio al ciudadano (008)
- Profesionalización del personal militar (007)

ENTORNO FINANCIERO

- Rigidez en el control de gastos (002)
- Política presupuestaria encaminada al déficit 0 / estabilidad presupuestaria (001; 003; 005,008; 012)
- Mejora del control financiero del gasto público (005; 004)
- Restricciones presupuestarias y políticas de reducción del déficit con un notable aumento de la necesidad del control de la eficiencia y del control de la gestión del presupuesto. (011)
- Crecimiento de las necesidades de recursos financieros (002)
- Mejor cumplimiento de obligaciones fiscales (005)
- Desarrollo de la planificación global y a medio plazo de los recursos públicos.(008)
- Establecimiento de prioridades por sectores en función de la coyuntura económico-financiera y los objetivos políticos.(004)
- Mayor necesidad de priorizar la asignación de los recursos financieros públicos. (008)
- Influencias directivas del exterior en el aspecto financiero (007)

- Necesidad de equilibrio financiero (idea de máximo gasto a autorizar) (007)

ENTORNO DIRECCIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

- Simplificación de procedimientos para su tratamiento informático (001)
- Evolución de la dirección unipersonal hacia formas más participativas (002; 012)
- Necesidad de introducir técnicas de calidad en la prestación de los servicios (002)
- Necesidad de mayor formación (012)
- Tendencia a la creación de equipos interdisciplinarios (012)
- Reconocimiento de un mayor número de derechos a los ciudadanos (003)
- Complejidad de procedimientos (004)
- Incremento de la especialización funcional (004)
- Actuación de acuerdo con sistemas propios de gestión de empresa: cambio hacia sistemas más gerencialistas y mayor utilización de las nuevas tecnologías en la prestación de servicios públicos (007; 009)
- Inclusión de la dirección por objetivos (001)
- Revalorización de la eficacia y la eficiencia.(008)
- Potenciación de factores tales como: resultados, calidad, mejora continua e información. .(008)
- Redimensionamiento de la ética de la Función Pública.(*). (008)
- Tendencia a la estandarización de los procedimientos y hacia el logro de la excelencia en el servicio. (011)

OTROS ENTORNOS

- Intercambio de datos entre las diferentes administraciones públicas por medios telemáticos (001)
- Incremento de presencia española en el exterior (tanto Europa como otros) (004)
- Paso de estado benefactor a ser estado orientador y controlador/auditor (007)
- El papel de la Formación de los recursos humanos se está encaminando hacia la capacitación del personal para el impulso del cambio hacia sistemas públicos más gerencialistas.

5.1.3 Incidencia de las Transformaciones

ÁMBITO INSTITUCIONAL

- Incremento de las funciones de regulación general y de cooperación con los Entes Territoriales. .(008; 007)
- Disminución de la gestión directa de servicios. .(008)
- Redefinición de los aspectos del control y la responsabilidad del Gobierno y de la Administración. .(008)
- Centralización de la información para control. (007;
- Desarrollo de los mecanismos para mejorar las relaciones con el Gobierno, el Parlamento, la Organización Judicial y la Opinión Pública.(008)
- Negociación permanente (007)

ÁMBITO EUROPEO/INTERNACIONAL

- Organización de un aparato institucional que participe o influya en la toma de decisiones internacionales. (008)
- Dependencia de directrices o normativa exterior (007
- Interés en aumentar influencia en el exterior (007
- Necesidad de mejorar la capacidad de análisis del fenómeno global y de la previsión de evoluciones. (008)
- Incremento de instrumentos organizativos y financieros para la Cooperación al Desarrollo. (008)

ÁMBITO ECONÓMICO

- Incremento de las actuaciones encaminadas a favorecer la competitividad empresarial. (008)
- Desarrollo de privatizaciones y vigilancia de la libre competencia. .(008)
- Impulso de actuaciones que favorezcan el desarrollo del comercio internacional en nuestro sector empresarial y su incorporación a la economía global.(008)
- Demanda progresiva de mayor calidad en los servicios que se prestan al ciudadano, lo que ocasiona mayores costes.(007)

ÁMBITO TECNOLÓGICO

- Incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos de gestión y control. (008, 007)
- Desarrollo e impulso de la sociedad de la Información: comunicaciones más ágiles y flexibles, Internet (008; 007)
- Desarrollo de instrumentos informáticos que favorezcan la accesibilidad de los ciudadanos a la información de la AGE. (008)
- Cambio dinámica de trabajo (individual y colectivo)(007)

ÁMBITO SOCIAL

- Articulación de sistemas de permanente relación con los interlocutores sociales. (008)
- Respuesta adecuada a las necesidades informativas y de atención al ciudadano. (008;007)
- Mejora de la calidad de los servicios. (008)
- Integración ciudadanos otros países (007)

ÁMBITO ORGANIZATIVO

- Desarrollo de la capacidad reguladora con permanente adaptación a los entornos. (008)
- Creación de unidades especializadas en la atención a los ciudadanos. (008)
- Desarrollo y reorganización de estructuras organizativas que garanticen agilidad de actuación, eficacia, flexibilidad y control de resultados. (008; 007)
- Externalización de servicios (007)

ÁMBITO DE RRHH

- Revalorización del Personal Público y potenciación de su imagen ante los ciudadanos. (008)
- Mejora de los procesos de selección, formación y desarrollo profesional. (008; 007)

- Establecimiento de un sistema retributivo coherente con la realidad social. (008 (empresa privada)
- Aplicación de sistemas innovadores en la gestión de los Recursos Humanos. (008
- Priorización de obtención personal directivo sobre otro personal. (Orientación gerencial) (007)

ÁMBITO FINANCIERO

- Impulso de las funciones de Planificación y Programación del Gasto. (008
- Eficiencia en la utilización de recursos.(007)
- Generalización de un principio básico de priorización en la asignación de recursos. (008
- Mayor selección a la hora de atender necesidades (gastos) (007)
- Establecimiento de mecanismos de control que garanticen la estabilidad presupuestaria y la legalidad de la actuación sin ahogar la capacidad de gestión. (008
- Búsqueda del equilibrio presupuestario. (007)

ÁMBITO DIRECCIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

- Potenciación y desarrollo de la figura del Directivo Público profesional. (008)
- Implantación de sistemas de evaluación de la eficacia, calidad y responsabilidad. (008)
- Establecimiento de adecuados mecanismos de motivación profesional. (008)
- Generalización de procedimientos informatizados. (008)
- Desarrollo de medidas que garanticen la consagración de la Ética Pública. (008)

OTROS ÁMBITOS

- Especialización en el diálogo social y la participación ciudadana en las tareas públicas. (008)
- Mejora y fluidez de la relación con los medios de comunicación. (008)

- La Administración habrá de seguir orientándose hacia el servicio a los ciudadanos y el control “a posteriori” más que “a priori”.(007)
- Importancia creciente de la actividad revisora Judicial sobre la actividad Administrativa. (007)

5.1.4 Desafíos

Ámbito Institucional

- Implementación de sistemas de evaluación de las políticas públicas de las diversas Administraciones Públicas, cuyos resultados deberán visualizarse por la ciudadanía. (009)
- Posibilitar un mayor acercamiento de la ciudadanía para aumentar su conocimiento acerca de los servicios públicos y de su nivel de satisfacción (001; 011)
- Crear mecanismos de coordinación y cooperación de las políticas públicas con los distintos ámbitos autonómicos y locales. Liderar las relaciones interadministrativas mediante la cooperación y el Control y centralizar la información común. (009; 001; 002; 003; 004; 007; 008)
- Liderazgo de la AGE en los procesos de modernización y reformas de las distintas AA.PP. (009)
- Mayor trasvase y transferencia de conocimientos entre los directivos de las diversas AA.PP. para la implementación de las mejores prácticas administrativas (009)
- Potenciar la Homogeneización de las Administraciones (Conferencias sectoriales) (*) (007)
- Unificación de mínimos requerimientos en las mismas materias competencia de distintas Administraciones. (*) (007)
- Desarrollo y normalización de los mecanismos de control y relación parlamentarios y judiciales. (*) (008)
- Seguridad jurídica (*) (012)
- Ausencia de demandas de transferencias por parte de Comunidades Autónomas, al ser la penitenciaria poco atractiva. (*) (002)

Ámbito Europeo/Internacional

- Co-liderazgo en las reformas y la modernización de las Administraciones Públicas, lo que exige un mayor protagonismo de la AGE en la formulación de las futuras alternativas de cambio a implementar. (009; 004; 008)
- Asegurar una mayor presencia de españoles en los Organismos Internacionales (004)
- Potenciar la cualificación de empleados públicos en estos ámbitos. (*) (008)
- Conseguir un nivel alto de competitividad para mantenerla a la altura de otros países e instituciones europeas. (011)
- Aseguramiento de la buena gestión, con dispositivos y presencia administrativa y de métodos de gestión en un ámbito supranacional. (009)
- Mayor trasvase y transferencia de conocimientos entre los directivos de las diversas AA.PP. de la Unión Europea y de los nuevos países miembros para la implementación de las mejores prácticas administrativas. (009)
- Incorporación de mecanismos para ajustar el funcionamiento de la AGE en el contexto de una Unión Europea ampliada, defendiendo los intereses españoles. (001; 003)
- Impulsar la integración de las políticas internacionales en las propias y redefinir el papel de la Administración General del Estado en estos ámbitos. (002)
- Incrementar los niveles de cooperación internacional al desarrollo y el programa de microcréditos. (004)
- Servicios públicos obtenibles desde cualquier país de la Unión (*) (012)
- Cierre de los procesos de colaboración (*) (012)
- Asegurar la presencia española periódica en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Diseñar y ejecutar las correspondientes campañas con tiempo y medios suficientes. (004)
- Asegurar una mayor presencia española en Operaciones de Mantenimiento de la Paz, así como en Organismos competentes en temas de seguridad internacional y europea (OTAN, PESD) y de lucha internacional contra el terrorismo. (004)
- Aumentar la presencia del Instituto Cervantes en el exterior para fomentar el aprendizaje y el uso del español.
- Asegurar una mayor presencia española en los tres países Bálticos, Malta, Singapur, Omán, Qatar y Monterrey (México) mediante la apertura de nuevas Embajadas y Consulados (004)

- Mantener el peso del Estado español en los foros internacionales, incrementándolo de ser posible. (007) Buena para resumen.

Ámbito Económico

- Mantenimiento del nivel de crecimiento económico en comparación con nuestro entorno (UE; OCDE). (009; 001)
- Hacer posible el progreso económico (003)
- Favorecer la máxima competitividad del sistema económico. (007)
- Incorporar España al G-8, al G-10 y al G-20. (004)
- Eficiencia en la gestión (007)
- Reducción del gasto público (007)
- Mantenimiento del Plan de Estabilidad Presupuestaria. (001)
- Aumentar la presencia de España en los Organismos Económicos Internacionales participando en sus nuevas ampliaciones de capital. (004)
- Sostenibilidad del esquema de financiación de las CC.AA. (009)
- Necesidad de financiación cada vez mayor para atender una población penitenciaria que ha crecido significativamente y con una conciencia de sus derechos y prerrogativas cada vez más reivindicativas. Construcción y mantenimiento de instalaciones dotadas cada vez de tecnología más avanzada. Lo que contrasta con los criterios de restricción del gasto público, debiendo dar respuesta a las nuevas necesidades con criterios de eficacia y eficiencia, sin perder la calidad en el servicio. (*) (002)
- Potenciar el posicionamiento internacional de las empresas españolas. (007)
- Escenarios presupuestarios y presupuestos anuales dotados de instrumentos que permitan la realización de ajustes en función del entorno económico real. (011)

Ámbito Tecnológico

- Utilización masiva de las tecnologías para los procedimientos de gestión y dirección de las organizaciones públicas. (009)

- Mayores inversiones en la utilización social de las tecnologías para su uso en la relación con la Administración Pública. Avanzar hacia la Administración accesible para todos los ciudadanos. Posibilitar una Administración Electrónica, que simplifique sus procedimientos, realice sus trámites de forma más rápida y dé más opciones a los ciudadanos a la hora de relacionarse. Lograr seleccionar la información que interesa, y ser capaz de que llegue al nivel adecuado. En definitiva posibilitar el acercamiento de la Administración al ciudadano. (009; 001; 002; 003; 004; 007; 008; 011; 012)
- Potenciar al máximo las políticas de I+D+I. (*) (008)
- Integrar realmente a la AGE en la Sociedad de la Información y del Conocimiento. (*) (008; 011)
- Crear e instalar un Sistema Integrado de Gestión de la Información para almacenar toda la información relativa al amplio ámbito de actuación del MAE asegurando el acceso tanto de los Servicios Centrales como de las Representaciones en el exterior al mismo. (*) (004)
- Crear una red de comunicaciones de correo electrónico y acceso a Intranet MAE e Internet en las representaciones en el exterior que aún no lo tienen e integrar a las que si lo tienen en la misma. Asegurar su conexión al Registro Civil Central en el caso de los Consulados. Sólo 40 Embajadas tienen un punto Internet y uno de correo electrónico para toda la Representación. (*) (004)
- Completar el equipamiento de hardware y software de los Servicios Centrales del Ministerio y de todas las Representaciones en el extranjero. (004)
- Formar a todos los funcionarios públicos en la utilización de nuevas tecnologías y en los procedimientos adaptados a ellas. Asegurar programas de formación continua en informática. Dotar a la AGE de suficiente número de técnicos preparados en las TICs. (004)
- Convertir información en conocimiento (*) (004)

Ámbito Social

- Garantía de una Administración de calidad, a través de un mejor servicio al público y de una mejor gestión de los presupuestos y de la dirección de las organizaciones públicas. (009)
- Obtener la satisfacción del ciudadano dando servicios de calidad. Aumentar la confianza del ciudadano (007; 012)

- Dotar adecuadamente de infraestructuras, recursos humanos y equipamiento a todo el Servicio Exterior para atender a los españoles en el extranjero. (*) (004)
- Incrementar la creación de empleo (001)
- Proporcionar respuesta adecuada al interés creciente de los medios de comunicación. (002)
- Profesionalización de las ONGs y demás formas de asociacionismo aparecidos en torno a los presos. (*) (002)
- Incorporación de instrumentos de regulación de las formas de colaboración en la gestión de algunos servicios públicos. (002)
- Lograr una mayor cohesión social (*) (003)
- Defender el interés general (*) (003)
- Atender adecuadamente las demandas de los españoles y los distintos agentes sociales en materia de relaciones internacionales, en especial en lo que respecta a los servicios prestados por Emergencia Consular. (*) (004)
- Incrementar la velocidad de adaptación de la AGE a los cambios del entorno social. (*) (008)
- Revalorizar el papel de la AGE publicitando sus compromisos de calidad y los resultados de la gestión. (*) (008)
- Lograr indicadores que permiten medir y valorar y asignar. (*) (011)

Otros ámbitos

- Colaboración en la modernización de las diversas Administraciones Públicas, prestando apoyo en la formación y asistencia técnica para las reformas gerenciales precisas. (009)
- Articulación de fórmulas adecuadas de participación ciudadana. (008)
- Establecimiento de mecanismos que institucionalicen la relación con los medios de comunicación. (008)

Ámbito Organizativo

- Reducción y agrupación del número de organizaciones y estructuras de la AGE, en consonancia con unas nuevas misiones de cada Departamento (009; 004)
- Favorecer la gestión por proyectos (008)
- Lograr un dimensionamiento adecuado de los Ministerios y los Organismos Públicos de acuerdo con las funciones que tienen encomendadas. Adecuar competencias asignadas a recursos disponibles. (001; 007)
- Redefinición de las estructuras administrativas, creando nuevos órganos y suprimiendo y refundiendo otros. (002; 003; 011)
- Implantar estructuras y procedimientos flexibles adaptados a las nuevas necesidades (002; 008)
- Descentralización en la toma de decisiones. (007)
- Dotar adecuadamente a los Servicios Centrales para desarrollar la labor de planificación, evaluación y seguimiento de la información proporcionada por las Embajadas y Consulados. (*) (004)
- Asignación de objetivos concretos a Órganos Gestores. (007)
- Plena coordinación interna y externa dentro de y en las instituciones públicas (*) (012)

Ámbito de RRHH

- Movilidad interna: entre Departamentos, organizaciones, y con las distintas Administraciones Públicas. Flexibilizar la Organización para aumentar su capacidad de adaptación a los cambios. (009; 001; 007)
- Aumentar la oferta de empleo público (004)
- Evaluar la rigidez del procedimiento de provisión de puestos de trabajo. (*) (007)
- Redimensionamiento y redistribución de los empleados públicos al servicio de la Administración General del Estado hacia aquellas áreas más deficitarias. (002)
- Incorporar nuevos métodos de evaluación de los empleados, de la promoción y carrera administrativa. Evaluación del desempeño orientada a resultados. Y ajustar capacidades a necesidades. (009; 002; 003; 008)

- Implementar métodos de selección de personal en base a una nueva consideración de las competencias precisas para el desempeño y al conocimiento, así como de los méritos y capacidades necesarios. (009; 007; 008)
- Incorporar mecanismos que estimulen la responsabilidad personal que pasarían por la definición de nuevos modelos retributivos vinculados al rendimiento personal. Análisis del sistema de incentivos y sanciones del personal de la Administración. (002; 008)
- Impulso de los programas de formación. Formación continua adecuada a las funciones. (002; 004; 007; 008; 011)
- Potenciación de la función directiva. Profesionalización (002; 008)
- Definición de los perfiles necesarios. Adecuar a estos perfiles los efectivos existentes. Establecer criterios de selección para los nuevos efectivos. (002)
- Flexibilización de las relaciones laborales y en la gestión de recursos humanos (002)
- Dotar de recursos humanos adecuados a los Servicios Centrales, en especial de un cuerpo estable de funcionarios del Cuerpo de Gestión para el desarrollo de los procedimientos regulados de actuación. (*) (004)
- Establecer medidas adecuadas para fomentar y promocionar la presencia de españoles, funcionarios y no funcionarios, en la estructura y las misiones de los diversos Organismos Internacionales. (*) (004)
- Mejorar la Motivación: (Sentimiento de identificación con la parcela de la Administración en que realiza su trabajo). (007; 008; 012)
- Revitalizar el valor del Servicio Público. (*) (008)
- Evaluar las diferencias entre el vínculo funcional y el contrato de trabajo en el sector privado. (007)
- Incrementar la utilización por el personal de las nuevas tecnologías. (008)

Ámbito Financiero

- Desarrollar sistemas de dirección y gestión presupuestaria eficiente, ligada al cumplimiento de objetivos y la evaluación de resultados. Sistemas de control de cumplimiento. (009; 003; 008)
- Aumentar la participación financiera de España en los Organismos Internacionales que se considere oportuno, especialmente en términos de cuotas voluntarias,

asegurando una presencia española acorde con nuestra política exterior y el peso económico español en relación con otros países desarrollados. (*) (004)

- Desarrollar nuevos sistemas de evaluación de las políticas económicas para su difusión pública. (009)
- Conseguir la mayor eficiencia en la utilización de los recursos económicos para hacer frente a nuevas necesidades sin déficit público. (001; 007; 011)
- Búsqueda de fuentes de financiación adecuadas para cubrir las necesidades económicas (002)
- Incrementar la Ayuda Oficial al Desarrollo y los microcréditos. (004)
- Flexibilizar el marco de la gestión económica y presupuestaria, evitando una rigidez innecesaria. (*) (008)
- Desconcentrar competencias para la gestión de los recursos. (*) (008)
- Automatismo en los controles (*) (012)

Ámbito dirección y de procedimientos de actuación

- Desarrollar la función directiva con la promulgación del Estatuto del Directivo público. (009)
- Facilitar el acceso al conjunto de la Administración Pública por Internet a la mayor parte de la ciudadanía y para el máximo posible de procedimientos y trámites administrativos. Transparencia, participación y simplificación de procedimientos. Redefinición de funciones para dar una mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos, incentivando su participación y utilizando nuevos mecanismos que hagan que las actuaciones administrativas sean más rápidas y eficaces (incluidos los ciudadanos españoles en el extranjero). (009; 001; 002; 004)
- Definir bien los objetivos que ha de asumir cada organización por parte de sus directivos. (001)
- Definición e implantación de modelos de dirección diversificados, adecuados a las nuevas necesidades. (002)
- Perfeccionamiento de los instrumentos de control y evaluación de la gestión. (002)
- Flexibilizar la adopción de decisiones (*) (003)
- Formación de funcionarios y directivos en modelos de calidad de la gestión. (*) (011)

- Planificar a largo y medio plazo en el ámbito del Servicio Exterior. (*) (004)
- Liderazgo, Iniciativa y responsabilidad, Capacidad de comunicación, Capacidad de Análisis y toma de decisiones y en permanente actualización (007)
- Favorecer la Cultura Directiva basada en la participación y en la capacidad de organización, comunicación y motivación. (008)
- Promover la calidad de los procedimientos y de sus resultados. (008)
- Mejorar la atención a los ciudadanos y los sistemas de comunicación. (008)
- Medición de aumentos de eficiencia y eficacia (*) (012)
- Dirección más próxima a la del sector privado, evaluada permanentemente con arreglo a indicadores de resultados (*) (012)
- Utilización de las nuevas tecnologías para lograr una mayor facilidad de procedimientos y una mayor transparencia para procesos o procedimientos tanto internos a la A.P. como externos (ciudadanos)

Otros Ámbitos

- Promover Premios a la Calidad y de Mejores Prácticas entre las diversas Administraciones Públicas. (009)
- Liderar y Organizar Congresos para la transferencia de conocimientos para la mejora continua entre las distintas organizaciones públicas. (009)
- -Considerar cada vez mas el punto de vista del Ciudadano. (007)
- Aligerar procedimientos (profunda revisión de procedimientos eliminando lo que no añade. (007)

Anexo III: Competencias Administrativas de la AGE por Ámbitos de Actuación

Ámbito	Competencias
Administración Tributaria	Diseño y aplicación sistema tributario.
	Previsión y análisis de los ingresos tributarios.
	Coordinación actuaciones en relación con haciendas territoriales.
	Dirección y ejecución gestión catastral.
	Orientación de la política fiscal.
Administración Financiera	Coordinar y controlar las relaciones financieras con la Unión Europea, en colaboración con la Oficina Nacional de Auditoría de la Intervención General del Estado.
	Coordinar el proceso de fijación de la posición española en la U.E. en materia financiera y del proceso de presentación de solicitudes de ayudas de la Unión en diversas áreas.
	Planificación, programación, presupuestación y control del sector público.
	Diseño, gestión y planificación recursos financieros de las haciendas territoriales.
	Supervisión de los mercados financieros
Servicio Exterior	Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar la política exterior del Estado. Preparación y ejecución de la política acordada en los Consejos de Asuntos Generales de la UE
	Concertar y potenciar las relaciones de España en todos sus ámbitos con otros Estados y Organismos Internacionales de carácter económico, de defensa, culturales, científicos de cooperación, de educación, etc.
	Defender los intereses y llevar a cabo una adecuada y eficaz política de protección de ciudadanos españoles en el exterior. Participar en la propuesta y aplicación de la política de extranjería.

	Dirigir la política de cooperación internacional y coordinar a los distintos órganos de la AGE que realicen actuaciones en esta materia en el ámbito de sus competencias. Asegurar el dialogo permanente con la sociedad civil .
	Fomentar, dirigir y coordinar las relaciones económicas, culturales, y científicas de España en el exterior.
	Planificar, dirigir la política exterior del Estado.
	Relaciones con otros Estados y OOII.
	Defensa y protección de los españoles en el exterior.
	Fomentar relaciones económicas, culturales y científicas de España.
Defensa	Elaborar, proponer y aplicar la política exterior en relación con los asuntos de seguridad internacional, desarme y terrorismo.
	Preparar decisiones y posiciones de España en cuestiones internacionales de seguridad y defensa, a nivel bilateral y multilateral (OTAN).
	Negociar el desarme y el control de armamento en el marco de la U.E., Naciones Unidas, y otros foros específicos. Seguimiento y verificación de los acuerdos de desarme y control de armamentos de los que España sea parte.
	Defensa de los intereses vitales de España. (Preparación)
	Participación en misiones internacionales a través de OTAN y UE.
	Apoyos a otras Administraciones
Seguridad Interna y Protección Civil	Vigilancia e investigación.
	Planificación y actuación operativa sobre seguridad.
	Coordinación cooperación policial.
	Garantizar el ejercicio de derechos fundamentales.
	Planes estatales de protección civil.

Administración Penitenciaria	Custodia y Retención de Reclusos
	Tratamiento y Reinserción
	Atención educativa y sanitaria
	Gestión empresarial - trabajo productivo
	Gestión recursos humanos - obras y servicios
	Otorgar protección y asistencia consular a los presos españoles en el extranjero.
	Organización y gestión de las Instituciones penitenciarias.
Planificación General de la Actividad Económica	Coordinación y proceso de fijación de la posición española en la UE en materia económica.
	Previsión magnitudes macroeconómicas.
	Estudio incidencia de las magnitudes macroeconómicas.
	Relaciones internacionales en estos ámbitos.
	Directrices y orientación de la política económica general.
Políticas Económicas sectoriales	Preparación de los Consejos de Mercado Interior.
	Seguimiento de las actuaciones de la UE en asuntos agrícolas, de pesca, industriales, energéticos, transportes, comunicaciones, de medio ambiente, sociales, educativos, culturales, de sanidad y consumo.
	Promoción y difusión tecnológica
	Análisis y Planificación
	Regulación Sectorial
	Planificación y coordinación: Energía.
	Planificación y coordinación: Pequeñas y medianas empresas.
	Planificación y coordinación: Desarrollo industrial.
	Planificación y coordinación: Comercio y turismo.
Medio Ambiente	Planificación de recursos hídricos.

	Ejecución infraestructuras hidráulicas y vigilancia dominio público.
	Elaboración normativa aguas y costas.
	Coordinación de las CCAA en este ámbito material.
	Relaciones internacionales.
Fomento	Propuesta y ejecución de infraestructuras, viviendas y edificaciones
	Ordenación y dirección de servicios postales
	Transporte
Telecomunicaciones	Organización del sector.
	Promoción y desarrollos de las tecnologías.
	Estímulo y fomento uso de la informática.
Justicia	Seguimiento y coordinación de las actuaciones ante las Instituciones de la UE en materia de asuntos de Justicia e Interior
	Coordinación de las competencias consulares en materia civil y judicial, en especial en materia de extradicciones.
	Relaciones con el Consejo General del Poder Judicial y Ministerio Fiscal.
	Planificación en la ejecución de medidas para provisión de medios a Juzgados y Tribunales y Ministerio Fiscal.
	Garantizar asistencia jurídica.
Educación	Legislación Básica
	Alta inspección
	Condiciones para la expedición de títulos
	Educación en el exterior
	Cooperación con las CCAA
	Ordenación del sistema educativo.

	Fomento de la educación.
	Impulso y coordinación actuaciones con CCAA en ámbito educativo.
	Alta inspección.
	Garantizar la universalidad y la calidad.
Cultura	Museos Nacionales
	Teatros Nacionales
	Fomento de la cultura
	Cooperación y difusión cultural
	Letras españolas
	Elaboración, propuesta y aplicación de la política exterior cultural y científica española y en particular de las relaciones culturales institucionales con el exterior, la acción cultural en el exterior (ayudas y becas) y las relaciones científicas y de medio ambiente institucionales con el exterior.
	Coordinación de las actuaciones de la UE en materia cultural.
	Promoción, protección y difusión de: música, danza, artes escénicas, libros, actividades cinematográficas.
	Cooperación con CCAA y Administración local en acciones de cooperación cultural.
Investigación	I + D
	Fomento y coordinación de la investigación científica.
	Cooperación con CCAA .
	Relaciones internacionales.
Sanidad	Arbitrar protección salud pública.
	Coordinación interterritorial y Alta inspección.
	Garantizar la calidad.
	Promover políticas de salud.

	Autorización y control de los medicamentos.
Consumo	Promoción y fomento derechos consumidores y usuarios.
	Información a los consumidores y usuarios.
	Educación.
	Inspección cumplimiento de normas.
Empleo y Relaciones laborales	Dirección e impulso de las relaciones laborales individuales y colectivas, las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene en el trabajo.
	Impulso, dirección y coordinación de la regulación y actuaciones del empleo y protección del desempleo.
	Fondo Social Europeo.
Seguridad Social	Afiliación de los Trabajadores
	Recaudación de las cuotas de la SS
	Concesión de Prestaciones de SS
	Gestión económica de la SS (fondo de reserva)
	Administración y Gestión del Patrimonio
	Planificación económica.
	Dirección y tutela jurídica sobre el sistema de Seguridad Social.
	Participación en foros internacionales relacionados con Seguridad Social.
	Adecuación financiera del sistema a los objetivos del Gobierno sobre protección social.
	Gestión Seguridad Social
Servicios Sociales	Dirección, planificación, coordinación y evaluación de Servicios Sociales.
	Promover y coordinar actuaciones sobre menor y familia, juventud.
	Promoción y fomento de la igualdad.

	Promover protección colectivos sensibles (inmigrantes ...)
Otros	
Impulso de la Administración Electrónica	Desarrollo de Servicios públicos electrónicos de la AGE
	Cooperación Internacional para posibilitar servicios integrados
	Cooperación con CCAA y Entes Locales para posibilitar servicios públicos integrados
	Coordina la actuación en el marco del Acuerdo Schengen sin perjuicio de las atribuciones de otros Ministerios en estas competencias
	Control del proceso de transposición de Directivas Comunitarias en la legislación española y de las notificaciones de las propuestas en las ayudas del Estado a la Comisión Europea
	Instrucción de los procedimientos de infracción iniciados por la Comisión Europea
	Asesoramiento General sobre temas jurídicos de la UE.
	Propuesta y aplicación de las actuaciones en materia de asistencia social a los españoles en el extranjero. Coordinación del Censo electoral de residentes ausentes en el extranjero y participación electoral de los españoles en el extranjero.
	Propuesta y aplicación de la política en materia de Inmigración, asilo, expedición de visados y coordinación de expedición de pasaportes en el exterior
Inmigración	Dirección y planificación de la política de extranjería y asilo.
	Gestión de procedimientos.
	Participación en foros internacionales.



ESTUDIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL PERSONAL
DIRECTIVO AL SERVICIO DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO

DOSSIER DE RESULTADOS DEL ESTUDIO II

DICIEMBRE 2003

Índice

1	<u>Objetivo del Estudio</u>	3
2	<u>Validación de competencias y determinación de nivel</u>	3
2.1	<u>Descripción de la metodología</u>	3
2.1.1	<u>Procedimiento</u>	4
2.1.2	<u>Participantes</u>	5
2.1.3	<u>Instrumento: Breve descripción del cuestionario</u>	5
2.1.4	<u>Procedimiento de Análisis</u>	7
2.2	<u>Resultados de la Fase II</u>	8
2.2.1	<u>Relevancia de las competencias</u>	8
2.2.2	<u>Relevancia de los comportamientos</u>	17
2.2.3	<u>Análisis de frecuencia de realización de las competencias</u>	19
2.2.4	<u>Frecuencia de realización de los comportamientos</u>	21
2.2.5	<u>Comparativa frecuencia – importancia de las competencias</u>	26
2.3	<u>Respuestas abiertas</u>	28
2.3.1	<u>Referidas a comportamientos</u>	28
2.3.2	<u>Referidas a competencias</u>	33
3	<u>Conclusiones del Estudio II</u>	34
4	<u>ANEXO I: Protocolo del Cuestionario</u>	38
5	<u>ANEXO II: Información adicional al Cuestionario</u>	63
6	<u>ANEXO III: Pantallas ejemplo del Cuestionario</u>	77
7	<u>ANEXO IV: Estadísticos de las conductas</u>	82

1 Objetivo del Estudio

Una vez identificadas y definidas las competencias relevantes para un adecuado desempeño de las funciones directivas (Ver Dossier del Estudio I), el objetivo de este segundo estudio fue asentar la definición de las competencias identificadas así como determinar en qué nivel se manifiestan en el colectivo de directivos para establecer las pautas de desarrollo necesarias.

A continuación se describe brevemente la metodología empleada así como los resultados obtenidos.

2 Validación de competencias y determinación de nivel

2.1 Descripción de la metodología

Una vez definidas y operativizadas las competencias, el siguiente paso fue validar las competencias y comportamientos descritos por parte del colectivo de directivos de la AGE y además, tratar de establecer tanto el nivel actual que muestra el grupo de directivos en cada una de las competencias como el nivel que sería deseable que presentaran.

Al tratarse de un colectivo muy numeroso, unas 1600 personas aproximadamente, la mejor técnica de recogida de información en este caso es un cuestionario distribuido utilizando tecnología web para que los participantes pudieran acceder de manera ágil y sencilla.

En el Anexo I se incluye el cuestionario completo y en el Anexo III se presentan algunas pantallas capturadas del mismo.

A lo largo de los siguientes apartados se describe con más detalle tanto el procedimiento empleado como el cuestionario utilizado así como el número de personas que finalmente participaron en el proceso.

2.1.1 Procedimiento

Los responsables del INAP, a través del correo electrónico, enviaron una carta solicitando la colaboración a todos los directivos de la AGE. Considerando directivos a los que ocupen puestos de trabajo correspondiente a Director General y niveles 30 (Subdirector General) y 29 (Subdirector General Adjunto), o los que aún teniendo menor nivel impliquen la realización de funciones para cuyo desempeño se requieran competencias directivas.

El cuestionario se puso a disposición de los participantes en una dirección de Internet ubicada en un servidor del IIC de la UAM, y protegido por una clave de entrada que se comunicó a cada uno de los participantes. Además, éstos debían registrarse posteriormente con un usuario propio y completamente anónimo para completar el cuestionario.

El cuestionario estuvo disponible aproximadamente dos meses, en Internet desde el jueves 11 de diciembre hasta el viernes 13 de febrero.

Como ayuda a los participantes se les proporcionó una dirección de correo electrónico así como un número de teléfono donde pudieron consultar dudas o solucionar cualquier tipo de incidencia, y fueron atendidos por los responsables del proyecto de la UAM.

2.1.2 Participantes

Hasta el 13 de febrero de 2004 se habían realizado aproximadamente 400 conexiones al cuestionario, sin embargo no todas aparecen con el cuestionario completo.

De esta forma el análisis se ha realizado sobre una muestra de aproximadamente 150 participantes, lo que supone un error muestral del 7.6% para un nivel de confianza del 95% aplicando la metodología de encuestas.

2.1.3 Instrumento: Breve descripción del cuestionario

En primer lugar el participante accede a las pantallas de introducción e instrucciones donde se proporciona información básica acerca del proyecto, y se explica con detalle cómo deben cumplimentar el cuestionario.

A través de este cuestionario se pretende consultar a los implicados, es decir, a los directivos de la Función Pública, acerca de la ejecución por parte de este colectivo de dichas conductas o comportamientos, y además indagar acerca de la importancia o relevancia de cada una de las conductas descritas.

Según se describe en la Guía Metodológica resultante del proyecto, para la evaluación del nivel actual de los directivos de la Administración en cuanto a las competencias definidas, nos hemos orientado hacia la observación de comportamientos y conductas asociadas con las competencias. (Se trata de lo que se ha denominado evaluación de desempeño, es decir, evaluar lo que hace una persona en un contexto determinado.)

Por tanto el cuestionario de evaluación se centra en las once competencias detectadas como relevantes, y para cada una de ellas se presentan los comportamientos clave asociados, que permiten identificar si una persona manifiesta o no una determinada competencia. Como se vio anteriormente, el número de comportamientos es variable para cada competencia, desde seis para *Flexibilidad*, hasta 14 para *Compromiso ético*.

Para cada una de las conductas descritas los participantes deben responder dos preguntas, en primer lugar pretendemos indagar acerca del nivel del colectivo en cuanto a la competencia en cuestión, de manera que se indaga acerca de la frecuencia con que este colectivo realiza estas conductas. Y es segundo lugar el interés se centra en la importancia o relevancia de dicho comportamiento para un adecuado desempeño de las funciones directivas. De esta forma se presentan estas dos cuestiones para cada comportamiento:

Valoración Situación actual

¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?

NUNCA

RARAMENTE

FRECUENTEMENTE

SIEMPRE

Relevancia del Comportamiento Observado

¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como
directivo de la AGE?

POCO

ALGO

BASTANTE

MUY IMPORTANTE

Una vez revisadas todas las conductas de las competencias se presentaba una tabla resumen final, donde los participantes debían indicar la relevancia o importancia de cada una de las competencias.

Una vez revisadas las competencias propuestas, le solicitamos ahora que indique en primer lugar si le parecen relevantes o no para un adecuado desempeño de las funciones directivas en la Administración Pública. Y en caso positivo, le pedimos que indique, en una escala de 1 a 10, la relevancia o importancia de cada competencia.

¿Considera, y en qué medida, que la competencia es relevante para el desempeño de las funciones directivas?

Escala de respuesta *SÍ – NO* [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]

Con el objetivo de validar las once competencias descritas se presentó una tabla de doble entrada donde los participantes debían responder a la siguiente cuestión:

Una vez revisadas las competencias propuestas, le solicitamos ahora que indique en primer lugar si le parecen relevantes o no para un adecuado desempeño de las funciones directivas en la Administración Pública. Y en caso positivo, le pedimos que indique, en una escala de 1 a 10, la relevancia o importancia de cada competencia.

¿Considera, y en qué medida, que la competencia es relevante para el desempeño de las funciones directivas?

Escala de respuesta *SÍ – NO* [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]

Además, en cada caso se ofrecía la oportunidad de añadir comportamientos o competencias que no estuvieran contemplados en el cuestionario, o que fuera necesario matizar.

2.1.4 Procedimiento de Análisis

Las respuestas emitidas por los participantes se almacenaron de manera automática e inmediata en la base de datos ubicada en el servidor del IIC (UAM). El almacenamiento de las respuestas se realizó mediante una codificación numérica para facilitar el posterior análisis.

El análisis estadístico de los datos se realizó a través de la paquete estadístico SPSS para Windows 11.5.

2.2 Resultados de la Fase II

2.2.1 Relevancia de las competencias

Atendiendo a la valoración global de las competencias, se ha calculado el porcentaje de participantes que contestaron afirmativa y negativamente a la cuestión referida a la *relevancia* de las mismas. En la tabla presentada a continuación se presenta, para cada una de las competencias estudiadas, los porcentajes de participantes que eligieron una respuesta afirmativa o negativa.

COMPETENCIA	NO RELEVANTE	SÍ RELEVANTE
LIDERAZGO INSTITUCIONAL	6,1%	93,9%
FLEXIBILIDAD	1,5%	98,5%
VISIÓN GLOBAL	0,8%	99,2%
DIRECCIÓN DE PERSONAS	0,8%	99,2%
COMUNICACIÓN	0,8%	99,2%
NEGOCIACIÓN	1,5%	98,5%
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2,3%	97,7%
INICIATIVA / CREATIVIDAD	2,3%	97,7%
TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	0,8%	99,2%
COMPROMISO ÉTICO	0,8%	99,2%
APRENDIZAJE PERMANENTE	2,3%	97,7%
<i>Promedio</i>	<i>1,8%</i>	<i>98,1%</i>

Como se puede observar en la tabla, los porcentajes de respuestas afirmativas son cercanos al 100%, es decir, la mayoría de los participantes opinan que las competencias son relevantes para un adecuado desempeño de las funciones directivas.

Las competencias que presentaron un mayor porcentaje de respuestas negativas han sido Liderazgo Institucional (la más alta con un 6% de respuestas negativas), Orientación

a resultados, Iniciativa / Creatividad y Aprendizaje permanente (con un 2% de respuestas negativas).

Atendiendo al dato global de la media observamos cómo la media de porcentajes de respuestas afirmativas es de 98.1%, y de negativas es 1.8%.

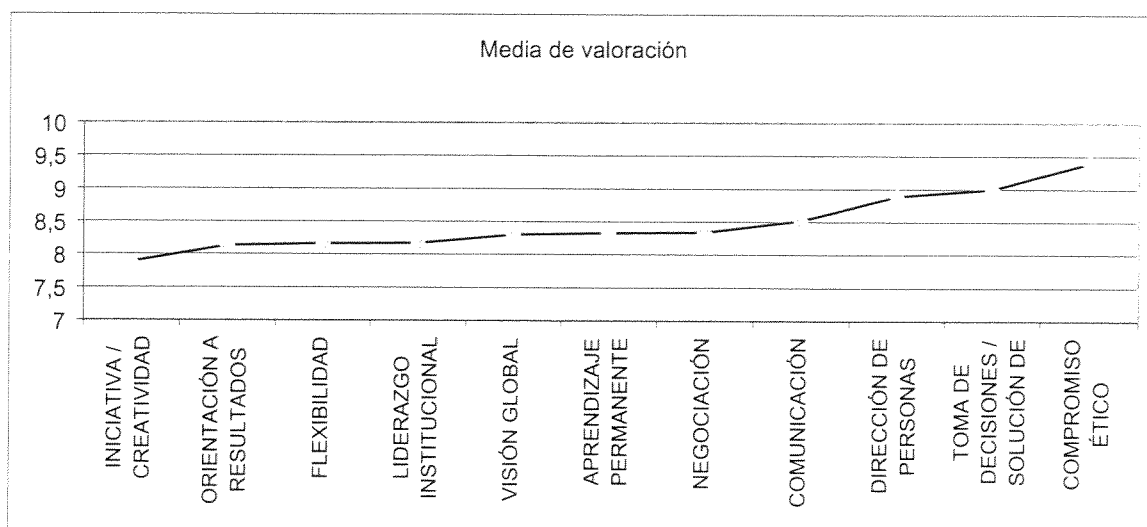
Estos datos indican por tanto que existe consenso entre los participantes acerca de la relevancia de las competencias estudiadas para determinar un adecuado desempeño de las funciones directivas.

Además se pidió a los usuarios que indicaran el grado de importancia de cada una de las competencias valoradas en una escala de 1 a 10. En la siguiente tabla se indican los valores medios obtenidos para cada competencia, y se presentan éstas ordenadas de mayor a menor relevancia según las respuestas de los participantes.

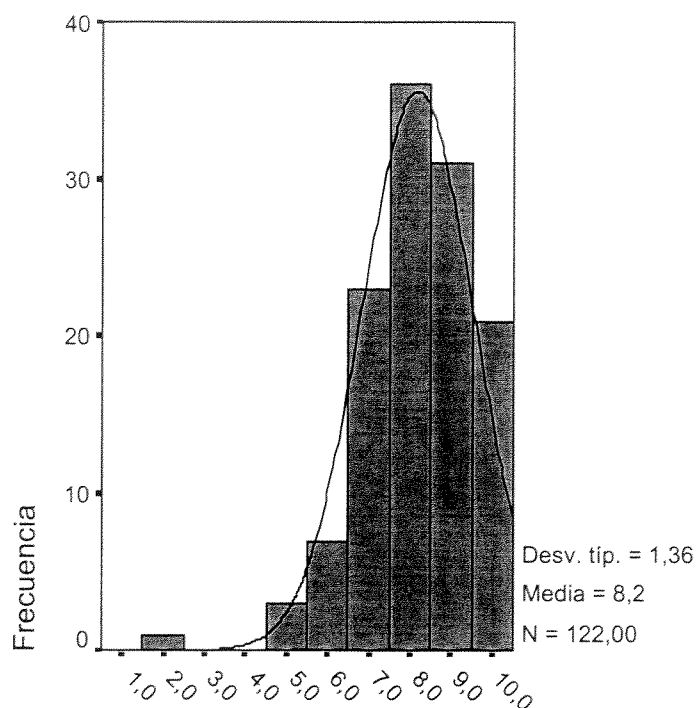
<i>Competencia</i>	Media de valoración
COMPROMISO ÉTICO	9,4
TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	9
DIRECCIÓN DE PERSONAS	8,89
COMUNICACIÓN	8,52
<i>Promedio</i>	8,46
NEGOCIACIÓN	8,34
APRENDIZAJE PERMANENTE	8,33
VISIÓN GLOBAL	8,3
LIDERAZGO INSTITUCIONAL	8,17
FLEXIBILIDAD	8,16
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	8,13
INICIATIVA / CREATIVIDAD	7,88

En la representación gráfica se observa con claridad cómo la media más alta en cuanto a la importancia o relevancia de la competencia es para Compromiso ético, seguido de Toma de decisiones / Solución de problemas y Dirección de personas.

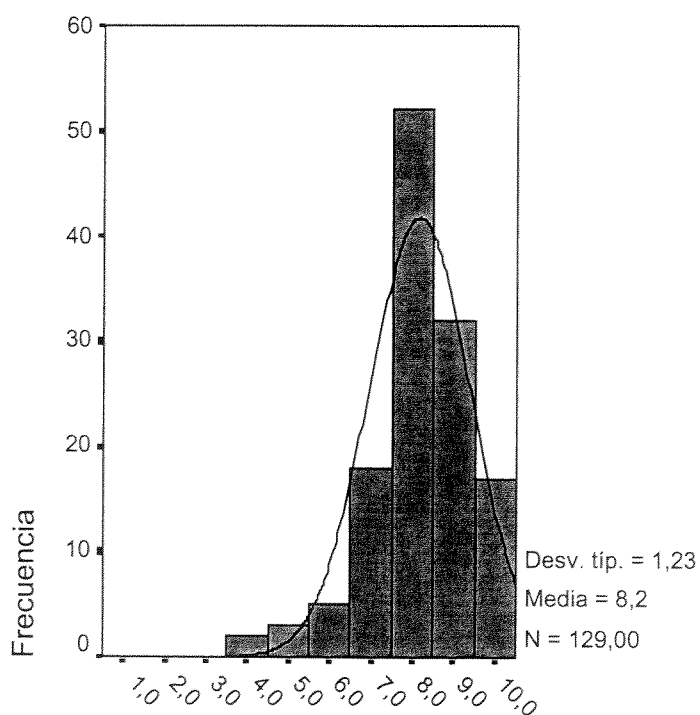
Por otra parte las medias comparativamente más bajas son las obtenidas para Iniciativa / Creatividad, seguido de Orientación a resultados, Flexibilidad y Liderazgo Institucional.



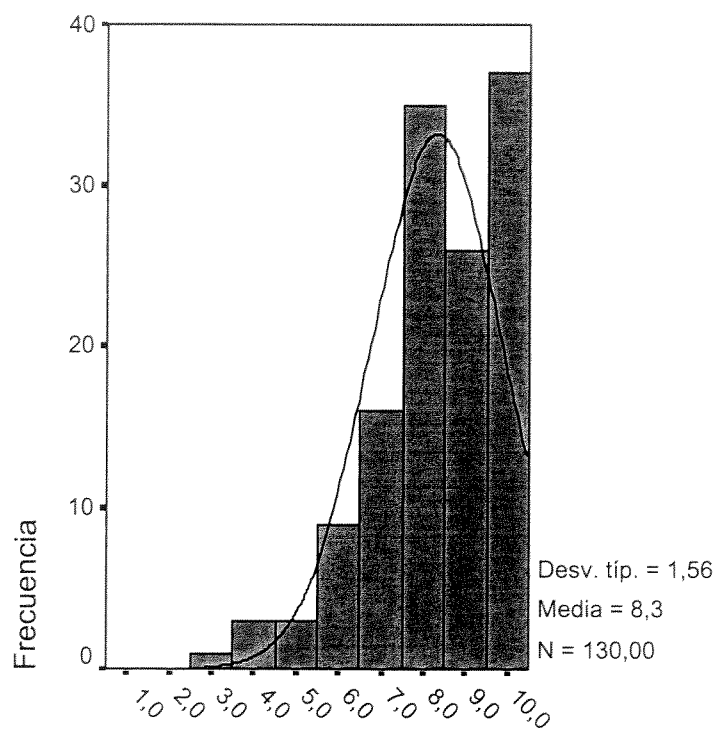
Se presentan a continuación las gráficas de las distribuciones de respuesta de cada competencia evaluada, se puede observar claramente cómo la mayoría de los participantes asignan puntuaciones superiores a 7.



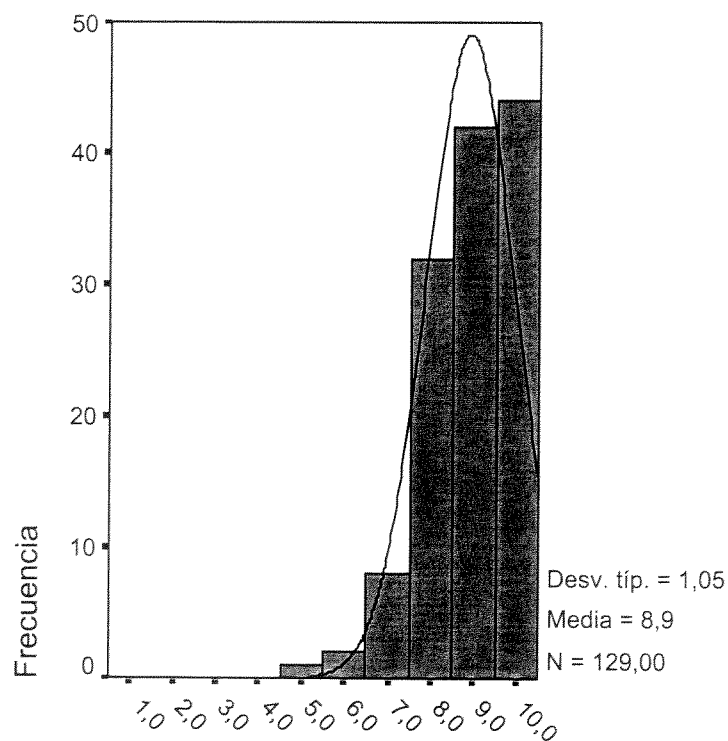
LIDERAZGO INSTITUC.



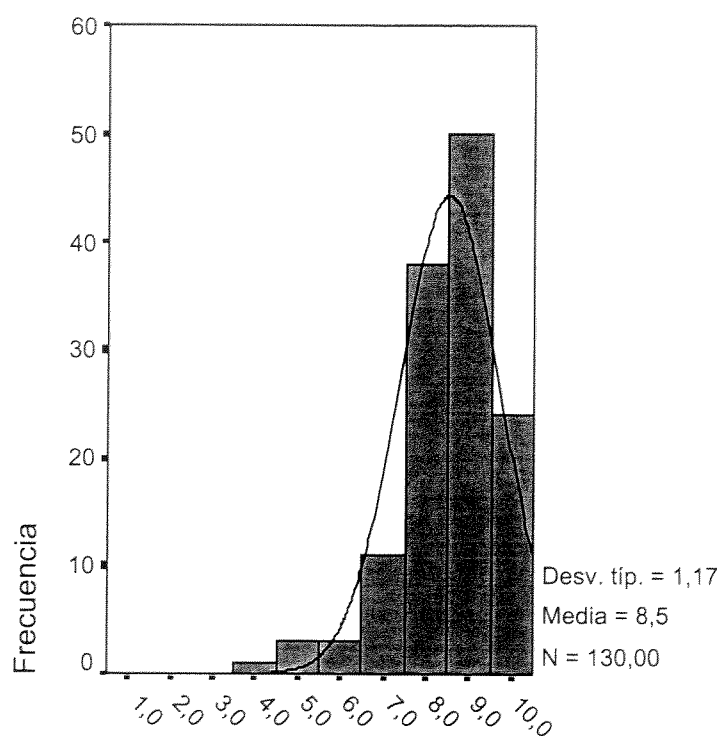
FLEXIBILIDAD



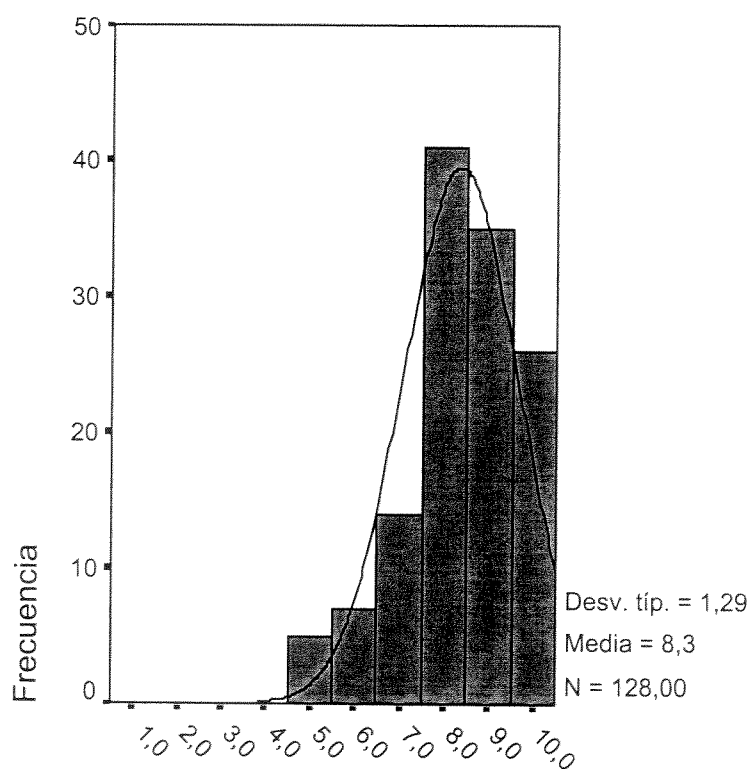
VISIÓN GLOBAL



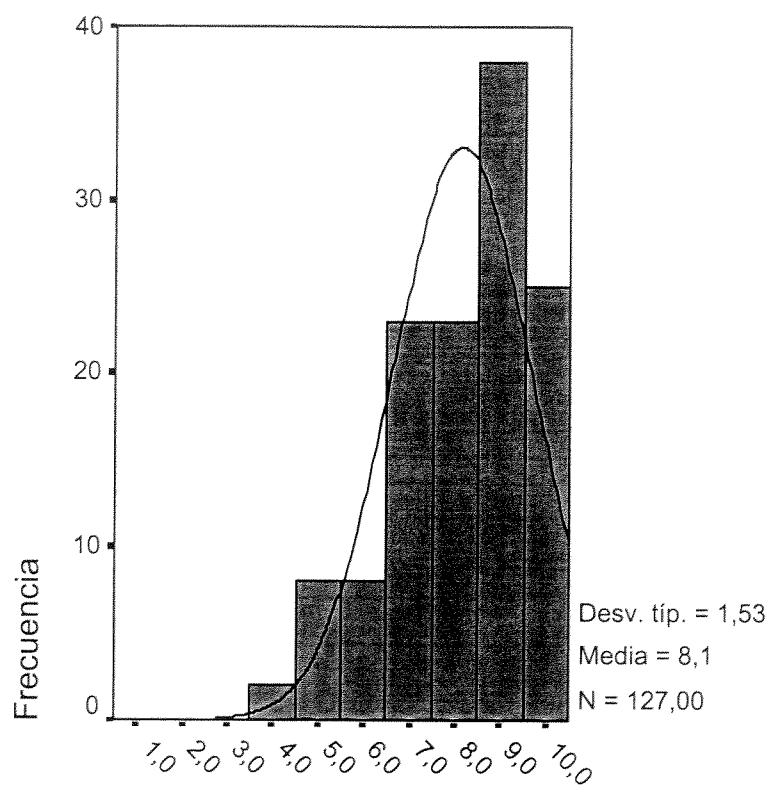
DIRECCIÓN DE PERSONAS



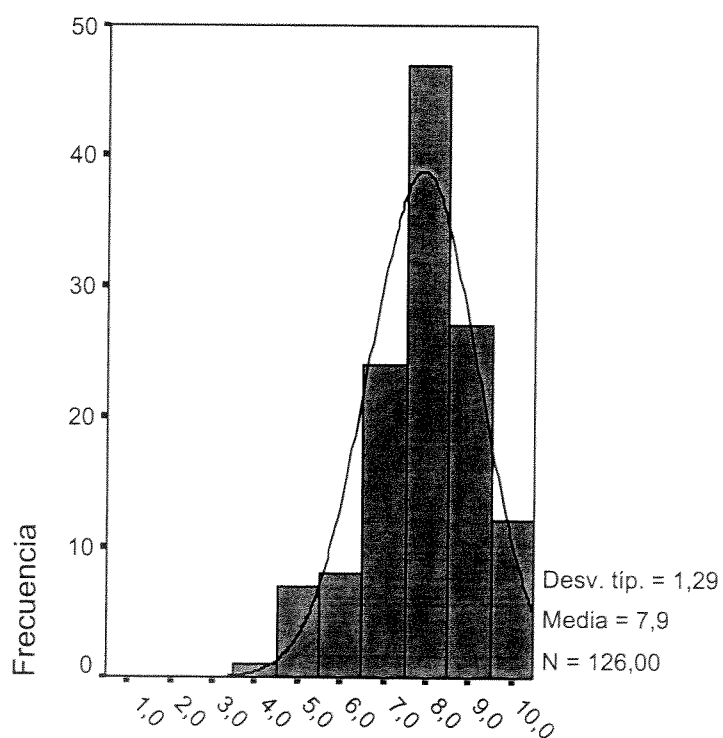
COMUNICACIÓN



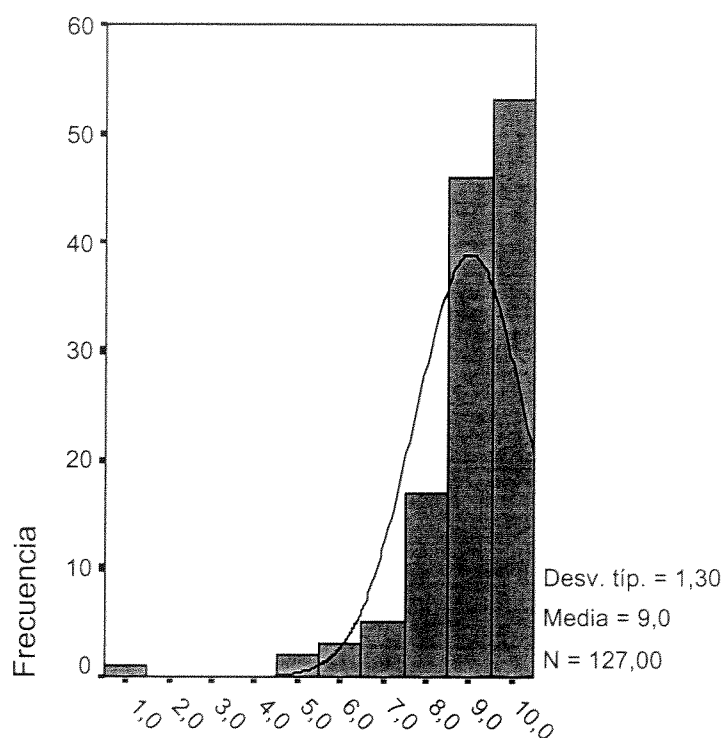
NEGOCIACIÓN



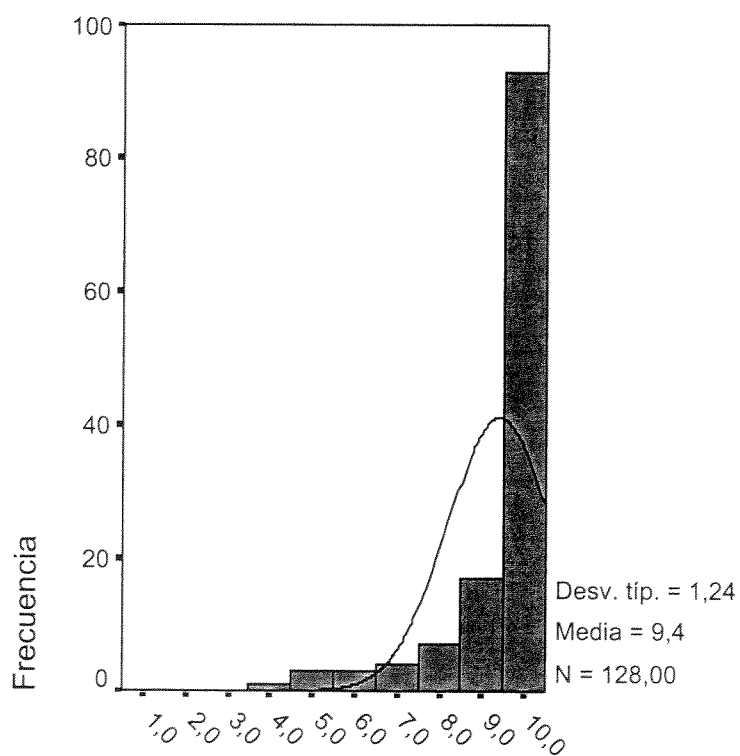
ORIENTAC. RESULTADOS



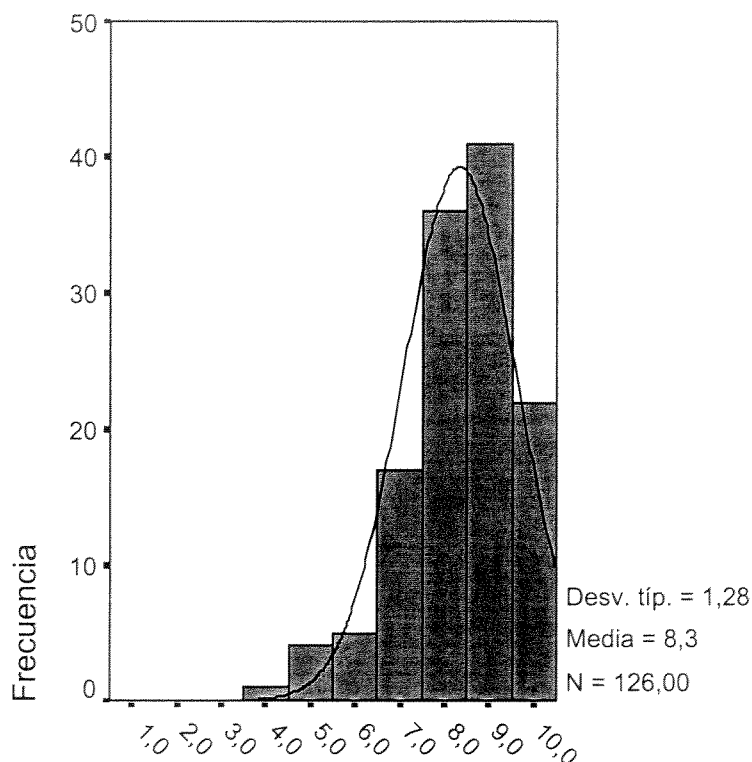
INICIATIVA/CREATIVIDAD



T. DECIS. / SOLUC. PROBL.



COMPROMISO ÉTICO



APRENDIZAJE PERMANENTE

De estos resultados se puede concluir que todas las competencias presentadas son consideradas relevantes por la mayoría de los participantes, para un adecuado desempeño de las funciones directivas.

Concretamente, parece que las conductas referidas a la integridad, neutralidad, objetividad, transparencia y ética como conductores de las actuaciones, son consideradas como los comportamientos más relevantes para el desempeño eficaz de un directivo.

También la capacidad para analizar las situaciones o los problemas de forma sistemática y eficiente y proponer soluciones asumiendo la responsabilidad son aspectos valorados como muy importantes para un óptimo desempeño. Por otra parte, son también comportamientos de máxima importancia los relacionados con la gestión del trabajo del

equipo, motivando a los colaboradores, desarrollándolos profesionalmente, supervisando el trabajo y aunando esfuerzos para conseguir objetivos compartidos.

2.2.2 Relevancia de los comportamientos

Además de la relevancia de cada competencia resulta interesante observar la importancia de los comportamientos relacionados. De esta forma se pretende obtener por un lado, un indicador de la visión del colectivo acerca de determinadas conductas consideradas a priori como importantes para el desempeño de determinadas competencias directivas y, por otro lado, puede ser un buen indicador de los comportamientos reales que son importantes en la AGE y que por tanto deben ser objetivo de evaluación y de desarrollo, eliminando o prestando menos atención a los comportamientos clasificados como menos importantes.

Las medias de valoración de la importancia de las conductas se mueven entre 2.8 (cercano a *Bastante importante*) y 3.8 (cercano a *Muy Importante*).

A continuación se describen los comportamientos clasificados con una media inferior a 3, es decir clasificadas con una valoración inferior a *Bastante importante*, y que son consideradas como las menos importantes.

COMPETENCIA	CONDUCTA
DIRECCIÓN DE PERSONAS	8. Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.
INICIATIVA	4. Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista. 6. Crear sistemas nuevos de trabajo 7. Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista 8. Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.

APRENDIZAJE PERMAN.	2. Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios. 4. Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones. 6. Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos. 7. Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.
---------------------	--

Además, existe un amplio conjunto de comportamientos clasificados con valores en una importancia superiores a 3.5, es decir cercanos a *Muy importante*, éstos son:

COMPETENCIA	CONDUCTA
LIDERAZGO INST.	1. Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas. 3. Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.
FLEXIBILIDAD	1. Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)
DIRECCIÓN DE PERSONAS	1. Planificar, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos. 2. Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...). 9. Utilizar la autoridad de forma equitativa y coherente.
COMUNICACIÓN	1. Expresar con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.

TOMA DECISIONES	6. Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.
COMPROMISO ÉTICO	1. Actuar con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público 2. Transmitir y fomentar, con convicción y eficacia, los valores éticos y del servicio público entre sus colaboradores e implicar a los mismos en su cumplimiento. 4. Tratar a las personas en general con amabilidad y respeto y no discriminar a ninguna por ninguna circunstancia. 5. Ser honesto con los demás y demandar honestidad a sus colaboradores. 6. Mantenerse firme en las decisiones adoptadas que afecten al interés general aunque sean impopulares. 7. Desempeñar su trabajo con objetividad, independencia e imparcialidad y resistir con firmeza a las presiones indebidas del entorno. 9. Procurar que la Administración sea más accesible y receptiva a las demandas de los ciudadanos y para que se preste un servicio de más calidad a los mismos. 10. Esforzarse para conciliar en el desempeño de su trabajo y el de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia. 13. Reaccionar de forma rápida y contundente a conductas no profesionales o poco éticas de sus colaboradores.

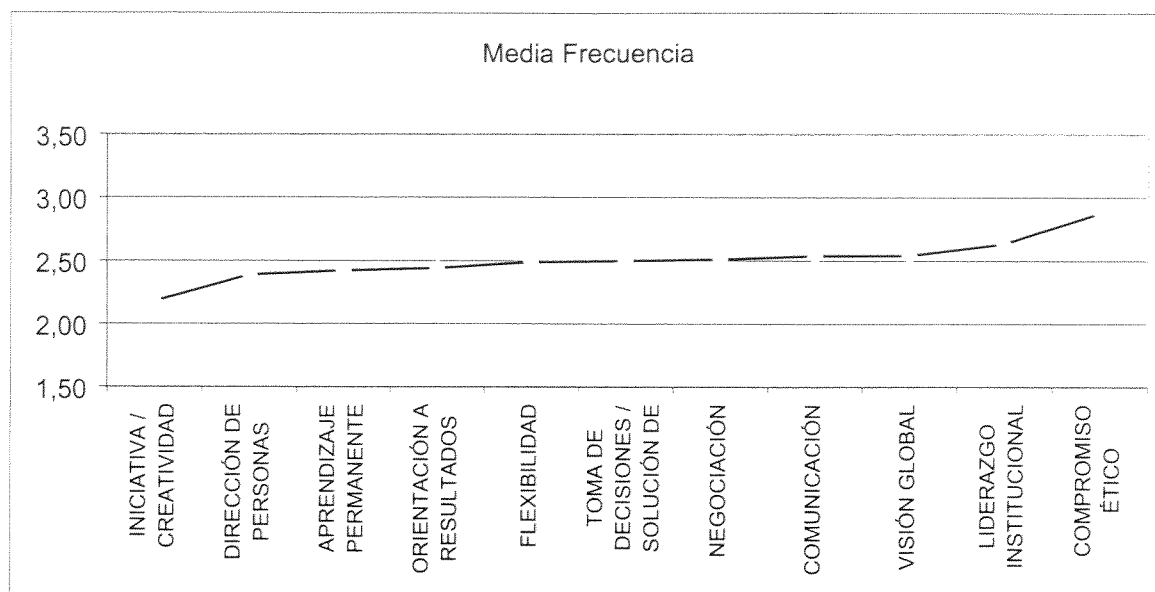
2.2.3 Análisis de frecuencia de realización de las competencias

Además de la valoración final de las competencias, en el cuestionario se indagaba acerca de la realización o no, por parte del colectivo de directivos, de un conjunto de conductas representativas de cada una de las once competencias estudiadas. El nivel de realización de los comportamientos asociados será un indicador relacionado con el nivel en el que se encuentra el colectivo de directivos en cada competencia.

De manera que se ha calculado un indicador de frecuencia para cada competencia basado en la media de frecuencia de todas las conductas de una competencia. Este indicador, por tanto, se mueve en una escala de cuatro puntos donde 1 indica que los comportamientos descritos no se realizan nunca o casi nunca, 2 indica que raramente, 3 indica que frecuentemente y 4 indica que se realizan siempre o casi siempre.

A continuación se presentan la media de frecuencia de cada una de las competencias, ordenadas de menor a mayor valor:

COMPETENCIA	Media de frecuencia
INICIATIVA / CREATIVIDAD	2,18
DIRECCIÓN DE PERSONAS	2,39
APRENDIZAJE PERMANENTE	2,42
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2,44
FLEXIBILIDAD	2,49
TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2,50
NEGOCIACIÓN	2,51
COMUNICACIÓN	2,54
VISIÓN GLOBAL	2,54
LIDERAZGO INSTITUCIONAL	2,63
COMPROMISO ÉTICO	2,88
<i>Promedio</i>	<i>2,50</i>



Se observa como la media de frecuencia no alcanza en ningún caso valores inferiores a 2, ni superiores a 3. Lo que indica que el nivel de realización de los comportamientos asociados con las competencias se mueve entre *Raramente* (poca frecuencia de realización) hasta *Frecuentemente*, si bien ninguna media alcanza el valor 3 correspondiente a este nivel.

Las competencias que presentan un menor nivel de realización (con una media inferior a 2.4, y cercana por tanto al valor *Raramente*) son Iniciativa / Creatividad y Dirección de personas. Por último, la que muestra un nivel de realización más alto es la referida al Compromiso ético, que alcanza un valor muy cercano a *Frecuentemente*.

2.2.4 Frecuencia de realización de los comportamientos

Atendiendo a las respuestas concretas para cada uno de los comportamientos presentados se observan determinadas conductas cuyos valores son extremadamente bajos o altos. Aquellas conductas donde la frecuencia de realización sea baja pueden ser

un buen indicador de los aspectos que es necesario mejorar dentro del colectivo, y dónde enfocar los esfuerzos de desarrollo profesional orientado a las competencias.

Observando todas las conductas estudiadas la media de realización se mueve entre 1.9 (inferior a *Raramente*) y 3.3 (superior a *Frecuentemente*). De forma que existen algunas conductas cuya media obtenida en frecuencia es inferior a 2, es decir que son clasificadas con una muy baja frecuencia de realización, estas son:

COMPETENCIA	CONDUCTA
APRENDIZ. PERMANENTE	4. Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones.
INICIATIVA / CREATIVIDAD	6. Crear sistemas nuevos de trabajo. 8 Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.
VISIÓN GLOBAL	6. Tener en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).

Por otra parte, y siguiendo con una baja frecuencia, existe un conjunto amplio de conductas cuya media de frecuencia es inferior a 2.5, y por tanto cuya frecuencia de realización se acerca más a *Raramente* que a *Frecuentemente*, éstas son:

COMPETENCIA	CONDUCTA
LIDERAZGO INST.	7. Coordinar su trabajo con el que desarrollan otras Administraciones Públicas en su ámbito de responsabilidad. 10. Esforzarse para generar alianzas estratégicas de todas las Administraciones Públicas para la consecución de objetivos comunes. 11. Compartir información y experiencias con otras Unidades, con el fin de aprender, transmitir conocimientos, y establecer relaciones.

FLEXIBILIDAD	3. Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo. 4. Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo. 6. Entender sin problemas diferentes puntos de vista.
VISIÓN GLOBAL	2. Conocer los procedimientos y servicios de la Administración Pública y estar al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.
DIRECCIÓN DE PERSONAS	3. Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje. 4. Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua. 5. Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva. 6. Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo. 7. Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Emprender además acciones en consecuencia. 8. Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.
COMUNICACIÓN	2. Adaptar los contenidos y características del mensaje a las peculiaridades de cada interlocutor. 4. Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...). 6. Promover y facilitar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública. 9. Promover reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar

	información de primera mano.
NEGOCIACIÓN	5. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro para entender su planteamiento y tratar de llegar a un acuerdo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	2. Sugerir acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes. 3. Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados. 4. Detectar las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo. 5. Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento. 6. Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario. 7. Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.
INICIATIVA / CREATIVIDAD	1. Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras. 2. Estudiar y poner en marcha ideas innovadoras. 3. Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno. 4. Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista. 7. Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista.
TOMA DECISIONES	5. Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos. 7. Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo. 8. Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar

	el seguimiento y verificar su efectividad. 9. Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.
COMPROMISO ÉTICO	3. Esforzarse para reforzar su vocación de servicio público y para inculcar dicha vocación a sus colaboradores.
APRENDIZAJE PERMANENTE	1. Analizar el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar. 2. Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios. 3. Revisar de manera continuada su trabajo y su desempeño. 6. Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos. 7. Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.

Y, por último, existen algunas conductas cuya media de frecuencia es superior o igual a 3 (superiores a *Frecuentemente*), que son:

COMPETENCIA	CONDUCTA
LIDERAZGO INST.	1. Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas. 3. Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.
COMPROMISO ÉTICO	1. Actuar con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público 4. Tratar a las personas en general con amabilidad y respeto y no discriminar a ninguna por ninguna circunstancia. 5. Ser honesto con los demás y demandar honestidad a sus colaboradores. 10. Esforzarse para conciliar en el desempeño de su trabajo y el

	de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.
--	--

Se han detallado en este apartado aquellos comportamientos que por presentar puntuaciones altas o bajas resultan interesantes destacar, no obstante en el Anexo IV se detallan las medias de frecuencia y relevancia de todas las conductas analizadas.

2.2.5 Comparativa frecuencia – importancia de las competencias

Se presenta a continuación una tabla donde aparece, en primer lugar, las competencias ordenadas por orden de IMPORTANCIA, y en la segunda columna aparecen ordenadas por FRECUENCIA, en ambos casos de menos a más.

	IMPORTANCIA / RELEVANCIA	FRECUENCIA DE REALIZACIÓN
--	INICIATIVA / CREATIVIDAD	INICIATIVA / CREATIVIDAD
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	DIRECCIÓN DE PERSONAS
	FLEXIBILIDAD	APRENDIZAJE PERMANENTE
	LIDERAZGO INSTITUCIONAL	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	VISIÓN GLOBAL	FLEXIBILIDAD
	APRENDIZAJE PERMANENTE	TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
	NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN
	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN
	DIRECCIÓN DE PERSONAS	VISIÓN GLOBAL
	TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	LIDERAZGO INSTITUCIONAL
+	COMPROMISO ÉTICO	COMPROMISO ÉTICO

Al comparar ambas clasificaciones resulta un dato muy relevante aquellas competencias que siendo clasificadas como las más importantes para un desempeño eficaz de las funciones directivas se realizan con una frecuencia baja.

El caso más llamativo es el de Dirección de personas, cuyo nivel de realización es cercano a *Raramente* y sin embargo se considera de importancia muy alta para un adecuado desempeño. Este dato puede ser interpretado como la diferencia entre el nivel óptimo o deseado y el nivel de desempeño actual, y por tanto es un buen indicador de dónde deben centrarse los esfuerzos para el desarrollo y formación de competencias directivas.

Esto mismo ocurre con las competencias de Toma de decisiones / Solución de problemas y Negociación, que son percibidas como importantes, pero de baja realización. Algo parecido ocurre con Aprendizaje Permanente, si bien la distancia entre la frecuencia y la relevancia no es tan amplia.

En cuanto a la competencia Iniciativa, esta obtiene los menores valores tanto en relevancia como en frecuencia de realización. Atendiendo a las respuestas abiertas detalladas en el siguiente apartado se observa cómo las que se refieren a esta competencia señalan que es la misma Organización la que no incentiva ni motiva comportamientos de este tipo.

Por otra parte, en lo referido a la competencia Liderazgo Institucional, esta aparece de las más altas en cuanto a frecuencia de realización pero la importancia que se le da es comparativamente de las más bajas, otorgando mayor relevancia al resto de competencias propuestas (a excepción de Iniciativa).

Además del Compromiso ético y el Liderazgo Institucional, se ha valorado la competencia Comunicación como una de las más realizadas por el colectivo de directivos lo que puede indicar que se trata de comportamientos que son realizados habitualmente de manera adecuada.

2.3 Respuestas abiertas

2.3.1 Referidas a comportamientos

En el campo destinado a la inclusión de nuevos comportamientos o conductas los participantes lo han utilizado más para comentar o matizar algún aspecto relacionado o no con la conducta o competencia objeto de estudio. Se listan a continuación los comentarios literales que serán tenidos en cuenta, en el análisis definitivo, para la modificación del cuestionario, así como para atender a valoraciones más generales realizadas por el colectivo de directivos, y que pueden estar relacionadas con las directrices más adecuadas para plantear el desarrollo de competencias y la evaluación de las mismas.

Competencia	Nuevo comportamiento / Observación
LID.	Los intereses de los partidos políticos priman sobre el interés general del Estado en la mayor parte de las relaciones entre Administraciones públicas
LID.	El liderazgo institucional no es sólo voluntad y actitud. Tener mayores recursos económicos, más y mejor información que otras administraciones y funcionarios más motivados y mejor formados es imprescindible.
LID.	Debería analizarse, como comportamiento, la representación de los intereses de la A.G.E ante las instituciones de la UE y otras instancias internacionales (OCDE etc).Entiendo que es un comportamiento importantísimo que no se ejerce por ausencia de instrucciones desde la organización.
LID.	En general disiento con la forma de valoración del cuestionario. El término "raramente" significa "muy pocas veces" mientras que la siguiente opción es algo como "muchas veces". No hay por tanto término medio y es necesario ofrecer esa posibilidad.
LID.	Una actitud abierta, no tiene que ser necesariamente flexible, por ello no he respondido a la pregunta nº 8
LID.	No existe un adecuado reconocimiento en los actos protocolarios de los representantes periféricos de la AGE, por ello la eficacia de la representación, es muy dependiente del esfuerzo personal.

LID.	Creo que la coordinación con otras unidades de la propia AGE u organismos autónomos es fundamental y probablemente uno de los comportamientos más difíciles de encontrar en los directivos de la AGE, poco acostumbrados al trabajo en equipo.
LID.	Dotar a los directivos de los medios personales e instrumentales necesarios para llevar a cabo sus funciones con el nivel de eficacia y eficiencia exigibles
FLEX.	La eficiencia de las Administraciones públicas y, en especial de los directivos de dichas administraciones, está condicionada por la propia capacidad de adaptación de los dirigentes políticos y por rígidas normas de control de procedimientos, fundamentalmente los financieros
FLEX.	Promover el cambio y la mejora organizacional. Escasamente Promover los intercambios de experiencias dentro de la organización. Escasamente Favorecer el trabajo en grupos multidisciplinares. Raramente
FLEX.	La AGE es una estructura muy burocrática, con fuertes resistencia al cambio y en la que los centros de decisión están muy alejados de los centros de gestión, lo cual provoca graves problemas a los gestores.
FLEX.	Informar a los colaboradores, con antelación y argumentos, sobre las líneas de trabajo a seguir y objetivos concretos a alcanzar.
FLEX.	La adaptación a los cambios, siempre es mejor asumida cuando se favorece la participación
FLEX.	La resistencia al cambio y la falta de potenciación de las iniciativas de los miembros del equipo son algunos problemas habituales en la AGE
FLEX.	Tienen los TAC un cierto airecillo de superioridad sobre todo lo demás, que es un disparate: España es un país lentísimo por culpa de la burocracia.
FLEX.	Considero que es importante en este punto la edad y experiencia del directivo, ya que se observa menor flexibilidad cuantos más años de experiencia se acumulan en la AGE
FLEX.	Quizás hubiera sido preferible modular entre "de ningún modo" a "muy fácilmente", pasando por "con dificultad" y "fácilmente", ya que, en varias de las cuestiones, siempre se acabará por llevar a cabo la tarea o adaptación, pero con mayor o menor dificultad y retraso.
FLEX.	Cuando en el ejercicio de una función directiva se ejerciten los comportamientos de referencia, evaluar su desarrollo, tomar decisiones al respecto, hacer partícipes de ellas a los colaboradores y perseguir su cumplimiento en aras de la

	transparencia y de la eficacia profesional que el directivo debe inculcar a sus colaboradores.
FLEX.	Elección de los responsables en funciones de las competencias exigibles
VGLOB.	En general, los altos directivos de las Administraciones públicas conocen el valor de las normas, los objetivos y la importancia del trabajo que desarrollan. NO ocurre así con los políticos que ejercen la dirección de los funcionarios que ostentan funciones de dirección.
VGLOB.	Considero que debería ponderarse como variable del comportamiento del directivo su posición corporativa (cuerpo o escala de pertenencia) e institucional (Ministerio u Organismo) . En este caso, la pregunta debería formularse en términos "negativos ",es decir, si se considera que el directivo mediatiza o no su actuación en función de las variables anteriores.
VGLOB.	El trabajo en compartimentos estancos es habitual; la gente no sabe qué es lo que hacen otras unidades y hay duplicidad de esfuerzos. Tampoco se dispone de mecanismos ágiles para disponer de toda la información que tienen otras unidades y es frecuente que los directivos no tengan una visión global.
VGLOB.	Enseñar al que no sabe o imponer los comportamientos de referencia a los colaboradores que por dejadez no los observan.
VGLOB.	Establecer fórmulas de trabajo que permitan al directivo estar informado de lo que sucede en otras unidades (de su propio órgano directivo...)
DIR.	El sistema es tremendamente burocrático y rígido. No se evalúa el trabajo de los equipos (por supuesto no hay evaluaciones de desempeño), la productividad no está relacionada con objetivos medibles y cuantificables (el sistema retributivo no motiva), no existen planes de formación adaptados a las necesidades de los organismos, no se gestiona bien la comunicación interna, el cambio y el conocimiento; y el número de efectivos de los organismos y departamentos es inferior a las necesidades reales, lo que provoca conflictos y desmotivación. Resumiendo, no existe un modelo coherente de gestión de los recursos humanos.
DIR.	Aunque los recursos humanos son el activo principal - si no exclusivo - de la Administración, los directivos raramente tienen formación en la gestión de equipos. Tampoco disponen de instrumentos para fomentar la productividad. Por ello, el trabajo se distribuye de forma poco equitativa (se encarga siempre a quien responde y se va relegando a quien no trabaja bien sin que ello repercuta en las condiciones laborales de cada uno), hay mucha gente desmotivada y no

	se crean equipos eficaces en muchos casos.
DIR.	En la segunda y novena respuesta, se INTENTA SIEMPRE
DIR.	El talante de cada Directivo es lo que determina esta función en cada caso
DIR.	Exigencia de conocimientos relativos a gestión de personal en el ámbito de la unidad que se dirige.
COM.	En general, los directivos de la Administración son profesionales excelentes que conocen bien su ámbito de actuación. A veces falla un poco la comunicación - no se es muy didáctico o ameno - pero se ha avanzado mucho en este terreno y, en general, se trata de comunicadores eficaces y seguros. Se falla más en la coordinación con otras unidades.
COM.	EN LAS RESPUESTAS PRIMERA, TERCERA, SÉPTIMA Y OCTAVA, SE INTENTA .
COM.	En las respuestas primera, tercera, séptima y octava se INTENTA
NEG.	Los centros de tomas de decisiones están muy alejados de los centros gestores y tienen comportamientos autistas, por lo que las negociaciones no se ven facilitadas por la rigidez y falta de empatía de los centros de decisión.
NEG.	El cuestionario es muy repetitivo. Se está respondiendo a la misma pregunta de muchas formas distintas.
NEG.	En la primera respuesta SE INTENTA
NEG.	En la primera respuesta se INTENTA
ORES.	No existe ni gestión por competencias ni evaluación de desempeño. Además esto es complicado de implantar si no se estudian elementos de motivación.
ORES.	En general, se trabaja al ritmo que marca lo urgente y no existe una planificación a medio plazo del trabajo que permita hacer un seguimiento de la consecución de objetivos.
INI.	Ni la cultura ni los valores de la AGE transmiten la importancia de la innovación y creatividad. Tampoco hay incentivos para aplicarlas en la metodología de trabajo.
INI.	No se estimula innovación ni la creatividad, porque no se gestiona el conocimiento ni el talento, es decir, no se hace dirección del conocimiento

	encaminada a mejorar el capital intelectual de la organización donde se está
INI.	Debería valorarse la reacción del directivo ante un problema que tiene precedente : en qué medida sigue sin más el precedente u opta por otra decisión, motivándola.
INI.	La resistencia al cambio es general en la AGE. Es frecuente que las revisiones de procedimientos sólo se den cuando hay un cambio de directivo. Tampoco hay vías para conocer las mejores prácticas de otras unidades de la AGE.
TDEC.	Resulta básico que se pondere la actitud del directivo ante la presión que puede recibir del cargo "político" a la hora de tomar decisiones.
TDEC.	La dificultad para tomar decisiones es un elemento fundamental de los directivos que a veces falta en la AGE: los profesionales pueden analizar muy bien un problema y proponer soluciones pero es difícil asumir la responsabilidad de decidir y poner en marcha - realizar un seguimiento de lo decidido.
TDEC.	En la segunda respuesta, cuando se conocen y / o se permiten
TDEC.	En la segunda respuesta, CUANDO SE CONOCEN Y / O SE PERMITEN
CET.	No comparto la legitimación de actuaciones por su adecuación a los resultados. No tienen por que coincidir siempre la consecución de resultados con la legitimidad de actuaciones. Aunque ello sea lo deseable, no existe a mi juicio una relación entre ambas
CET.	La llamada alta dirección carece con excesiva frecuencia del respaldo preciso - del conjunto de la organización, de los superiores - para reaccionar ante conductas poco profesionales o impropias, de manera que una actuación como la aludida obliga a un cálculo de fuerzas y desgaste que hace realmente heroico reaccionar como aconsejan - muy frecuentemente - la profesionalidad y el instinto más comunes. Prevalecen con excesiva frecuencia intereses particulares agrupados (a buen entendedor...) sobre los generales.
APRE.	No he contestado algunas preguntas pq no dispongo de la información necesaria para ello.
APRE.	En la segunda y séptima respuesta, se precisa que cuando las circunstancias lo permiten
APRE.	en la segunda y séptima respuesta, CUANDO LAS CIRCUNSTANCIAS LO PERMITEN

APRE.	Incompatibilidad entre horarios o viajes en el desarrollo de las funciones y los cursos de formación en técnicas novedosas, a los que únicamente por esa razón no se puede asistir en muchas ocasiones aunque se quiera.
-------	--

2.3.2 Referidas a competencias

Tan sólo cuatro participantes añadieron alguna competencia más como relevante para el desempeño de las funciones directivas.

- Competencia técnica / profesional – Relevancia: 9
- Preparación profesional Relevancia: 9
- Satisfacción personal por el marco de trabajo (tareas, ambiente, retribución...) – Relevancia: 9
- Participativo– Relevancia: 10

3 Conclusiones del Estudio II

Recordando anteriores apartados los objetivos de esta estudio se pueden enfocar en:

- Validar la relevancia y adecuación de las competencias propuestas como relevantes para el desempeño de los directivos de la AGE.
- Detectar el nivel actual que manifiesta este colectivo en referencia a las competencias descritas, evaluado a través de la realización o no de determinados comportamientos concretos.
- Indagar acerca del nivel deseado en el que deberían estar los directivos, tomando como indicadores indirectos tanto la relevancia otorgada a la competencia, como a cada uno de los comportamientos de las mismas.

En este sentido podemos concluir que:

- 1) Las once competencias descritas se consideran relevantes para un adecuado desempeño de las funciones directivas actuales que debe afrontar el personal directivo de la AGE. Existe en este punto consenso entre los expertos del INAP, los expertos de la UAM y los participantes componentes de la población objeto de estudio.
- 2) A través de la realización de determinadas conductas se puede establecer el nivel en el que aproximadamente se sitúa este colectivo en la actualidad.

De esta forma, el grupo de directivos parece manifestar niveles más bajos en las competencias de Iniciativa / Creatividad, Dirección de personas Aprendizaje permanente y Orientación a resultados.

Por el contrario, han mostrado niveles más altos en Compromiso ético, Liderazgo Institucional, Visión Global y Comunicación.

- 3) Mediante la valoración de la importancia de las competencias, podemos establecer un indicador directo de los niveles requeridos en cada competencia.

Así, los niveles más altos serían requeridos, según los participantes, para las competencias de Compromiso ético, Toma de decisiones y solución de problemas, Dirección de personas y Comunicación.

Por otra parte no se requieren niveles tan altos para Iniciativa / Creatividad, Orientación a resultados y Flexibilidad.

- 4) A través de la comparación entre la frecuencia de realización (*nivel actual*) y la importancia de la competencia (*nivel requerido*) se deben establecer las pautas de actuación orientadas al desarrollo de competencias directivas. De esta forma lo más adecuado sería comenzar por aquellas que siendo máximamente requeridas muestran una frecuencia de realización más baja, como Dirección de personas o Toma de decisiones.

En el documento de Líneas maestras de actuación se describirán con más detalle las acciones de desarrollo a emprender derivadas de estos resultados.

- 5) Mediante la importancia y frecuencia de realización asignadas a cada una de las conductas estudiadas se pueden obtener guías o pautas de actuación, que indican dónde centrar los esfuerzos en las acciones de desarrollo. De forma que se concentren los esfuerzos en aquellos comportamientos con menor frecuencia de realización, y clasificados como importantes.

ANEXOS

Anexo I:

Protocolo del cuestionario Estudio II

4 ANEXO I: Protocolo del Cuestionario

INTRODUCCIÓN E INSTRUCCIONES

Página de entrada I

Bienvenido al protocolo de recogida de información diseñado para el proyecto de definición de competencias desarrollado en colaboración por el INAP y la UAM.

Por favor, para acceder al sistema teclee el Usuario y Clave que le han sido suministrados vía e-mail, en la comunicación del proceso.

Después pulse sobre el botón *Aceptar*.

Campos: Usuario; Clave.

Botones: Aceptar; Borrar

Página de entrada II

Gracias y bienvenido.

Si es la primera vez que va a acceder al cuestionario debe antes registrarse como usuario. Para ello pulse el botón Registrarse y siga las instrucciones.

Si ya ha creado previamente un usuario recuerde que debe teclear su usuario personal y la clave correspondiente.

Una vez introducido el nombre de usuario y la clave pulse sobre el botón Aceptar para comenzar con la recogida de información.

Campos: Usuario personal; Clave personal.

Página de entrada III: Registrarse

Para registrarse deberá teclear un nombre de usuario personal y una clave personal que sólo usted deberá conocer y que podrá utilizar para retomar la sesión si decide continuar con el cuestionario en otro momento.

Tanto para el nombre de usuario personal como para la clave personal, debe utilizar letras y números, pero no más de ocho. Le aconsejamos que utilice un nombre de usuario y una clave que sólo usted pueda reconocer y que las anote en papel para poder tener un fácil acceso a ellas.

Una vez introducido el nombre de usuario personal, la clave personal y la repetición de clave pulse sobre el botón Aceptar para comenzar a realizar el cuestionario.

Campos: Usuario personal; Clave personal; Repetir clave personal.

Página 1: INTRODUCCIÓN

Desde la Secretaría de Estado para la Administración Pública a través del INAP, y en colaboración con la Dirección General de la Función Pública, se está llevando a cabo un proyecto en colaboración con la UAM para estudiar el conjunto de competencias necesarias para desempeñar las funciones directivas de la AGE con eficacia.

Cuando se habla de competencias se hace referencia al repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace eficaces en determinadas situaciones. Así, las competencias constituyen una mezcla de aptitudes, tendencias de comportamiento, intereses, motivaciones, etc. que, junto con otros factores, hacen que una persona manifieste un desempeño eficaz en el ámbito laboral.

Identificar las competencias clave para la función directiva no sólo es de enorme utilidad para la AGE como organización, sino también individualmente para cada una de las personas que conforman el grupo de directivos. Así, podrán conocer los aspectos relevantes que les permitirán, junto con otros factores, desempeñar sus funciones con mayor eficacia, y además podrán detectar las áreas de mejora que pueden resultar interesantes desarrollar.

El objetivo de la aplicación de este cuestionario es doble. Por una parte, concretar aquellas competencias que resultan relevantes para determinar un desempeño eficaz de los directivos de la AGE. Y por otra parte, conocer a través de sus aportaciones la situación actual del colectivo de directivos en cuanto a las competencias se refiere.

Si desea conocer más información acerca del proyecto pulse "[Más información](#)"**, si desea empezar a realizar el cuestionario pulse continuar.

** Vínculo al documento de referencia. Ver ANEXO II

Página 2: INSTRUCCIONES

Este cuestionario se divide en dos bloques:

- Bloque 1: Le solicitamos que valore desde su punto de vista la situación actual del colectivo de directivos de la AGE en lo referido a determinadas evidencias de comportamiento.
- Bloque 2: En segundo lugar le pedimos que considere la relevancia e importancia de las competencias definidas para un desempeño eficaz de las funciones directivas.

Para ello en la primera parte encontrará, para cada una de las competencias propuestas, un listado de evidencias de comportamiento que reflejan dicha competencia. Le solicitamos que valore cada uno en dos aspectos.

a) Le pedimos primero que indique en qué grado cree que se realizan estas conductas dentro del colectivo de directivos de la administración.

b) Y después le solicitamos que valore la importancia de ese comportamiento dentro de las funciones directivas.

Página 3: EJEMPLO 1

Por ejemplo, suponga que una de las competencias a analizar es Comunicación (se trata sólo de un ejemplo ficticio), la tabla que debe completar es la siguiente:

Comportamientos	Valoración Situación actual <i>¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?</i>	Relevancia del Comportamiento Observado <i>¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?</i>
Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje que pretende transmitir (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).	NUNCA (N) RARAMENTE (RA) FRECUENTEMENTE (FR) SIEMPRE (S)	POCO IMPORTANTE (P) ALGO IMPORTANTE (A) BASTANTE IMPORTANTE (B) MUY IMPORTANTE (M)

En primer lugar deberá señalar si el comportamiento de “Comprobar que otros le entienden...” se realiza o no dentro del grupo de directivos de la Administración. Tenga en cuenta que no debe decir si usted lo hace, o alguna persona en concreto, sino que debe pensar en el grupo, e indicarlo de manera general. Y

¹ El ejemplo en pantalla mantendrá en mismo formato que el cuestionario real.

después deberá indicar si este comportamiento es relevante e importante para el desempeño eficaz de la función directiva.

Sus aportaciones como directivo de la AGE resultan indispensables para obtener una visión real de la situación actual de las competencias directivas, y para conocer la relevancia de cada una de ellas en su desempeño diario.

Muchas gracias por su colaboración.

PRIMERA PARTE: VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

Datos del usuario

Antes de comenzar le pedimos que proporcione algunos datos sociodemográficos que resultarán de utilidad para realizar análisis grupales.

- Edad:
- Sexo:
- Ámbito sectorial en el que trabaja actualmente
 - Administración Tributaria
 - Administración Financiera
 - Servicio Exterior
 - Defensa
 - Seguridad interna y protección civil
 - Administración Penitenciaria
 - Planificación general de la actividad económica
 - Políticas económicas sectoriales

- Medio Ambiente
- Fomento
- Telecomunicaciones
- Justicia
- Educación
- Cultura
- Investigación
- Sanidad
- Consumo
- Empleo y Relaciones Laborales
- Seguridad Social
- Servicios Sociales
- Otros

Liderazgo Institucional (C1)

Definición: Capacidad para coordinar el trabajo con los responsables de otras unidades, colaborar y compartir información. Se refiere además a la capacidad para generar credibilidad y confianza con otros actores institucionales, aunando intereses y esfuerzos para lograr un objetivo común. Implica asimismo representar a la organización con eficacia.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado
	N	RA	FR	S	
1.1. Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.	N	RA	FR	S	¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?
1.2. Asumir el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.	N	RA	FR	S	
1.3. Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.	N	RA	FR	S	
1.4. Detectar la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipar posibles soluciones a los mismos.	N	RA	FR	S	
1.5. Potenciar los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.	N	RA	FR	S	
1.6. Esforzarse por ganarse la confianza y credibilidad de los interlocutores de las restantes Administraciones Públicas.	N	RA	FR	S	
1.7. Coordinar su trabajo con el que desarrollan otras Administraciones Públicas en su ámbito de responsabilidad.	N	RA	FR	S	
1.8. Mantener una actitud abierta y flexible a los planteamientos de las Administraciones Públicas con las que se relaciona.	N	RA	FR	S	

1.9. Armonizar los intereses contrapuestos de las diferentes Administraciones Públicas y para buscar consensos entre las mismas.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
1.10. Esforzarse para generar alianzas estratégicas de todas las Administraciones Públicas para la consecución de objetivos comunes.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
1.11. Compartir información y experiencias con otras Unidades, con el fin de aprender, transmitir conocimientos, y establecer relaciones.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
1.12. Establecer una amplia red de contactos institucionales informales, tanto dentro de la AGE como con otras Administraciones Públicas.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Flexibilidad / Capacidad de adaptación (C2)

Definición: Hace referencia a la capacidad para entender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno general de la Administración, o a nuevas situaciones. En definitiva se refiere a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a diferentes contextos, situaciones, personas, condiciones, etc.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.1. Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.2. Trabajar eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.3. Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.4. Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.5. Consultar a los colaboradores y solicitar opiniones e ideas sobre áreas de mejora.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
2.6. Entender sin problemas diferentes puntos de vista.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.								

Visión global (C3)

Definición: Capacidad para comprender el papel de la AGE en toda su extensión y anticipar su proyección de futuro, así como ser consciente del papel de la Administración en la Sociedad. Implica además el conocimiento de la propia Administración y su entorno (estructura, procedimientos, normas y servicios) en términos tanto formales como informales.

Comportamientos	Valoración Situación actual ¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?				Relevancia del Comportamiento Observado ¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.1. Tener una perspectiva amplia de la Administración, el entorno y la situación. Conocer cuál es la misión y objetivos generales de la AGE.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.2 Conocer los procedimientos y servicios de la Administración Pública y estar al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.3. Conocer la estructura formal e informal de la Organización, y saber a quién tiene que acudir en cada momento dependiendo del asunto a tratar identificando a las personas que toman las decisiones o tienen influencia.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.4. Conocer los recursos y capacidades reales de la Administración, lo que permite reconocer la situación actual y anticipar la futura.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.5. Conocer y comprender el impacto del trabajo propio y de la unidad en la Administración y en la Sociedad.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
3.6. Tener en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).	N	RA	FR	S	P	A	B	M

3.7. Saber dónde buscar la información más útil, relevante y actualizada.

N	RA	FR	S	P	A	B	M
---	----	----	---	---	---	---	---

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Dirección de personas (C4)

Definición: Capacidad para gestionar el trabajo del equipo, motivando a los colaboradores, desarrollándolos profesionalmente, supervisando el trabajo y aunando esfuerzos para conseguir objetivos compartidos.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado			
	¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?				¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?			
4.1. Planificar, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.2. Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...).	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.3. Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

4.4. Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.5. Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.6. Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.7. Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Empezar además acciones en consecuencia.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.8. Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
4.9. Utilizar la autoridad de forma equitativa y coherente.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Comunicación (C5)

Definición: Se refiere a la capacidad para transmitir mensajes con claridad, precisión y credibilidad, adecuándolos al escenario y al interlocutor. Es también la capacidad para escuchar y mantener una postura abierta al diálogo. Implica además la habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con personas de diferentes niveles de la Administración, y en diferentes ámbitos, cuya cooperación puede resultar relevante en determinadas situaciones.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado			
	¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?				¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.1. Expresar con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.2. Adaptar los contenidos y características del mensaje a las peculiaridades de cada interlocutor.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.3. Cuando es necesario expresarse en público, mantener la atención de la audiencia y transmitir el mensaje adecuadamente.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.4. Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.5. Comunicarse con eficacia con interlocutores de diferentes administraciones.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.6. Promover y facilitar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.7. Comunicar con seguridad y confianza, transmitiendo credibilidad al interlocutor.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.8. Mantener una actitud abierta al diálogo, escuchar a sus interlocutores y entender los diferentes puntos de vista. Sin que ello suponga necesariamente renunciar a sus propios planteamientos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
5.9. Promover reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar información de primera mano.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Negociación (C6)

Definición: Capacidad para consensuar posturas encontradas y manejar situaciones con intereses contrapuestos. Implica la capacidad para convencer o persuadir a otros y para elaborar estrategias o actuaciones con la intención de conseguir un determinado impacto.

Comportamientos	Valoración Situación actual <i>¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?</i>				Relevancia del Comportamiento Observado <i>¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?</i>			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
6.1. Exponer argumentos convincentes que expliquen claramente las ventajas de su punto de vista, consiguiendo persuadir a otros, incluso cuando éstos defienden firmemente una postura contraria.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
6.2. Preparar cuidadosamente los contenidos de la argumentación, buscando datos que apoyen sus planteamientos, e informarse sobre los interlocutores para preparar mejor sus argumentos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
6.3. Promover el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas y llegar a un acuerdo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
6.4. En situaciones en las que se plantean intereses contrapuestos, entender ambas posiciones y buscar puntos de encuentro ventajosos para ambas partes.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
6.5 Ser capaz de ponerse en el lugar del otro para entender su planteamiento y tratar de llegar a un acuerdo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Orientación a resultados (C7)

Definición: Capacidad para planificar, organizar y gestionar los recursos, determinando las prioridades y realizando un seguimiento sistematizado, que garantice la consecución de los objetivos o fines previstos de acuerdo a niveles óptimos de exigencia, satisfaciendo las expectativas del ciudadano o destinatario del servicio.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado			
	¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?				¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?			
7.1 Planificar y fijar los objetivos para sí y para los colaboradores de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Administración.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.2 Sugerir acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.3. Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.4 Detectar las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.6 Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.7 Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.8 Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

7.9 Prepararse adecuadamente antes de acudir a una reunión, con el objetivo de que esta resulte lo más útil y eficaz posible.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
7.10 Dirigir el desarrollo de las reuniones con el objetivo de aprovechar el tiempo y conseguir los objetivos perseguidos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Iniciativa y Creatividad (C8)

Definición: Capacidad para emprender acciones o actividades de forma activa e independiente, con el objetivo de introducir cambios en los métodos de trabajo, implantar nuevos enfoques e incorporar nuevas ideas imaginativas y originales, a la vez que realistas.

Comportamientos	Valoración Situación actual				Relevancia del Comportamiento Observado			
	¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?				¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?			
8.1 Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.2 Estudiar y poner en marcha ideas innovadoras.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.3 Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

8.4 Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.5 Adoptar soluciones prácticas y apropiadas ante problemas sin precedentes.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.6 Crear sistemas nuevos de trabajo	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.7 Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista	N	RA	FR	S	P	A	B	M
8.8 Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Toma de decisiones y solución de problemas (C9)

Definición: Capacidad para analizar las situaciones o los problemas de forma sistemática y eficiente, descomponiéndolos en sus elementos constituyentes, permitiéndole discernir las diferentes alternativas y optar por la más apropiada para el cumplimiento de los objetivos, asumiendo las responsabilidades de su decisión.

Comportamientos	Valoración Situación actual	Relevancia del Comportamiento Observado
	¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?	¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?

9.1 Desglosar una situación o problema complejo identificando los elementos clave que lo componen.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.2 Proponer diferentes soluciones válidas a un problema analizando las posibles opciones.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.3 Estudiar las causas y consecuencias de un problema atendiendo a todos los factores que pueden estar implicados: riesgos, costes, prioridades, etc.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.4 Tomar decisiones de manera rápida y eficaz, involucrando a los actores que sean necesarios y diferenciando lo importante y lo urgente.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.5 Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.6 Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.7 Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.8 Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
9.9 Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Compromiso ético con el Servicio Público (C10)

Definición: Asumir los valores del servicio público –la integridad, la neutralidad, la transparencia y la eficacia– como principios rectores de su actuación y la ética como referente de sus comportamientos.

Comportamientos	Valoración Situación actual <i>¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?</i>				Relevancia del Comportamiento Observado <i>¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?</i>			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.1. Actuar con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público								
10.2. Transmitir y fomentar, con convicción y eficacia, los valores éticos y del servicio público entre sus colaboradores e implicar a los mismos en su cumplimiento.								
10.3. Esforzarse para reforzar su vocación de servicio público y para inculcar dicha vocación a sus colaboradores.								
10.4. Tratar a las personas en general con amabilidad y respeto y no discriminar a ninguna por ninguna circunstancia.								
10.5. Ser honesto con los demás y demandar honestidad a sus colaboradores.								
10.6. Mantenerse firme en las decisiones adoptadas que afecten al interés general aunque sean impopulares.								
10.7. Desempeñar su trabajo con objetividad, independencia e imparcialidad y resistir con firmeza a las presiones indebidas del entorno.								
10.8. Esforzarse para que las decisiones que se adopten en su ámbito de responsabilidad sean transparentes.								

10.9. Procurar que la Administración sea más accesible y receptiva a las demandas de los ciudadanos y para que se preste un servicio de más calidad a los mismos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.10. Esforzarse para conciliar en el desempeño de su trabajo y el de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.11. Asumir con convicción compromisos de calidad y de resultados con los ciudadanos y cumplirlos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.12. Actuar de acuerdo con la ética de la responsabilidad y legitimar su actuación a través de los resultados obtenidos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.13. Reaccionar de forma rápida y contundente a conductas no profesionales o poco éticas de sus colaboradores.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
10.14. Anteponer los intereses y valores de la Administración a los suyos propios cuando es necesario.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

Aprendizaje permanente (C11)

Definición: Se preocupa por realizar un seguimiento de su estilo de trabajo y de su desempeño, adoptando las medidas necesarias para reforzar sus puntos fuertes y desarrollarse, en línea con las nuevas necesidades de la Administración Pública.

Comportamientos	Valoración Situación actual <i>¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?</i>				Relevancia del Comportamiento Observado <i>¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?</i>			
	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.1 Analizar el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.2 Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.3 Revisar de manera continuada su trabajo y su desempeño.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.4 Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.5 Manifestar una actitud dispuesta a la actualización constante de los conocimientos referentes a su ámbito de actuación.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.6 Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.7 Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.8 Apoyar a su equipo en el desarrollo de sus conocimientos y actitudes necesarias para dar respuesta a las nuevas necesidades de la Administración.	N	RA	FR	S	P	A	B	M
11.9. Mostrar un interés constante por mantenerse al día acerca de diferentes temas relacionados directa o indirectamente con su trabajo.	N	RA	FR	S	P	A	B	M

Si considera que existe alguna conducta o comportamiento relevante para evaluar esta competencia, que no esté reflejado en el cuestionario, indíquelo aquí describiendo brevemente el comportamiento.

SEGUNDA PARTE: VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

Una vez revisadas las competencias propuestas, le solicitamos ahora que indique en primer lugar si le parecen relevantes o no para un adecuado desempeño de las funciones directivas en la Administración Pública. Y en caso positivo, le pedimos que indique, en una escala de 1 a 10, la relevancia o importancia de cada competencia.

COMPETENCIAS			RELEVANCIA									
			¿Considera, y en qué medida, que la competencia es relevante para el desempeño de las funciones directivas?		+							
LIDERAZGO INSTITUCIONAL	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLEXIBILIDAD / CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VISIÓN GLOBAL	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DIRECCIÓN DE PERSONAS	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMUNICACIÓN	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NEGOCIACIÓN	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INICIATIVA / CREATIVIDAD	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMPROMISO ÉTICO CON EL SERVICIO PÚBLICO	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
APRENDIZAJE PERMANENTE	NO	SÍ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Si considera que existe alguna competencia que no está incluida, por favor indíquelo aquí, señalando la relevancia de la misma según la escala numérica.

Anexo II:

Información adicional al Cuestionario

5 ANEXO II: Información adicional al Cuestionario

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
SOBRE
COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS
DE LA AGE

SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (SEAP)
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)
DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DGFP)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID (UAM)
INSTITUTO DE INGENIERIA DEL CONOCIMIENTO (IIC)

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE COMPETENCIAS DE LOS DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO (AGE)

I. INTRODUCCIÓN.

II. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

1. Marco en el que se inserta.
2. Objetivos del Proyecto.
3. Metodología del Proyecto.
4. Desarrollo del Proyecto. Fases.

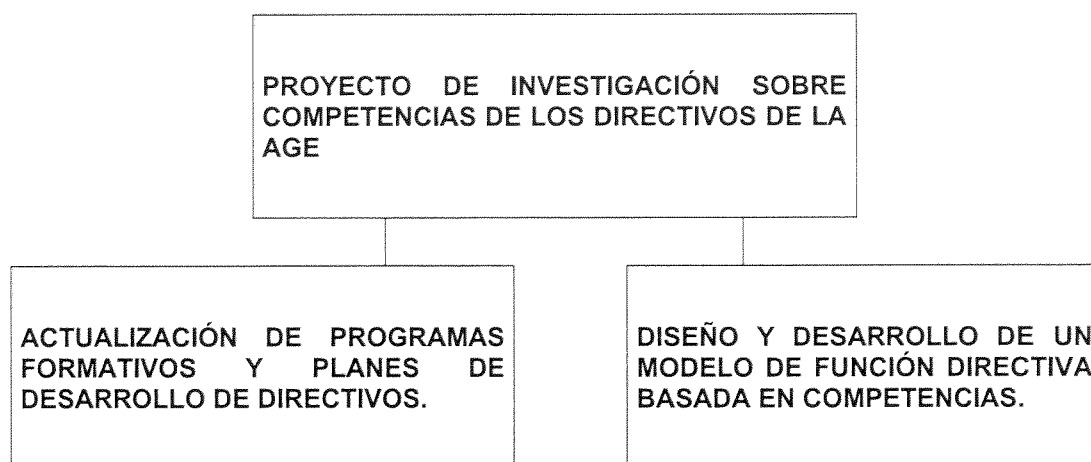
III. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO: UN DEBATE ABIERTO.

1. El debate sobre la Función Directiva de la Administración General del Estado.
2. Un nuevo enfoque: la dirección o gestión por competencias.

I. INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Estado para la Administración Pública (SEAP), a través del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Dirección General de la Función Pública (DGFP), está desarrollando, en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), un proyecto de investigación con el que se pretende **identificar las competencias clave que los directivos de la Administración General del Estado (AGE) deben tener en el futuro** así como conocer el desfase que pueda existir con el nivel competencial de los actuales directivos.

Este proyecto de investigación pretende ser el **motor de un ambicioso proceso de cambio en la función directiva de la AGE**; el conocimiento de los nuevos perfiles competenciales de los directivos se pretende que sirva de base, con carácter inmediato, para **actualizar los contenidos de los programas formativos y los planes de desarrollo de directivos** que viene desarrollando el INAP desde hace algunos años y, a través de los mismos, ir adecuando y actualizando los perfiles competenciales de los actuales directivos y, con perspectiva de futuro, para **diseñar y desarrollar**, en su caso, **un modelo de función directiva por competencias para su implantación en la AGE**.

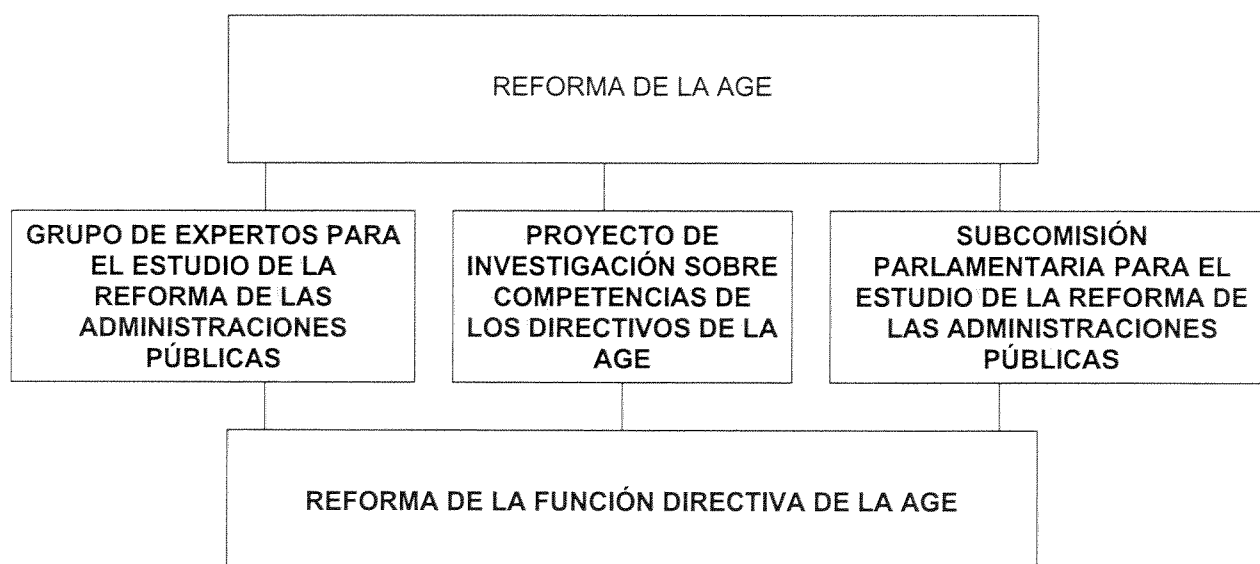


II. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

1. Marco en el que se inserta.

El proyecto de investigación sobre competencias de los directivos de la AGE **no es un proyecto aislado**; este proyecto, y los que de él se derivan, se enmarca dentro de la **estrategia de reforma de la AGE** que se viene desarrollando desde hace algunos años con el fin de adaptar la organización y funcionamiento de la misma al nuevo contexto en el que tendrá que desarrollar su actividad y prepararla para hacer frente, con éxito, a los nuevos retos de la sociedad de la información y del conocimiento, y para que pueda realizar, con eficacia, el papel que tiene que desarrollar en el contexto del Estado de las Autonomías y de la Unión Europea. Es obvio que esta reforma adaptativa de la AGE debe afectar también a la función directiva de la misma.

Por otra parte, este proyecto **es un componente más del proceso de reflexión que se ha iniciado sobre la reforma de la AGE** con la creación, en el ámbito del Ministerio de Administraciones Públicas, de un **grupo de expertos** para que estudien y formulen las que deben ser las principales líneas de reforma de las Administraciones Públicas, y con la creación, en la **Comisión de Régimen de las Administraciones Públicas** del Congreso de los Diputados, de **una Subcomisión** específica también para el estudio de la reforma de las Administraciones Públicas.



2. Objetivos del Proyecto.

Objetivo global:

El objetivo global del Proyecto es proporcionar un **marco de actuación**, teórico y práctico, **a partir del enfoque de la dirección por competencias**, que sirva de base para la reforma de la Función Directiva de la AGE.

Objetivos concretos:

El indicado objetivo global se desagrega en los siguientes objetivos concretos:

Identificar y definir las **competencias clave de los futuros directivos** de la AGE.

Identificar el **nivel competencial de los actuales** directivos de la AGE.

Determinar el **desfase** que pueda existir entre el nivel competencial de los actuales directivos y el que se requiera para los futuros, y proporcionar las **herramientas necesarias para corregirlo**.

Definir los **elementos básicos de un sistema de dirección pública por competencias** y proporcionar las herramientas, metodológicas y estratégicas, necesarias para su implantación en la AGE.

Elaborar un **diccionario sobre competencias directivas** de la AGE.

3. Metodología del Proyecto.

A. Responsabilidad del Proyecto.

Este Proyecto, aunque en él colabore la UAM, es de **responsabilidad directa de la Administración**. En concreto, esta responsabilidad recae en la SEAP, a través del INAP y la DGFP.

No obstante lo anterior, la **colaboración de la UAM** en el proyecto será relevante. Se realizará, básicamente, a través del **Instituto de Ingeniería del Conocimiento**, que es un centro de investigación adscrito a la UAM con gran experiencia en el diagnóstico, medición y desarrollo de competencias directivas y en el desarrollo de proyectos de investigación.

B. Informantes del Proyecto.

En este Proyecto **no se pretende hacer un estudio teórico** sobre las competencias directivas sino un estudio que responda a las necesidades reales de la AGE en este campo.

Por ello, en la realización del proyecto se ha previsto una intensa participación de responsables de la AGE. En concreto se ha previsto:

- La creación de un “**Grupo de Informantes clave**”, que prestará apoyo estratégico y técnico al proyecto y estará integrado por responsables clave de la AGE.

- La **participación de los propios directivos** de la AGE en la realización del estudio.

C. Herramientas metodológicas del Proyecto.

Las herramientas metodológicas que se utilizarán para desarrollar el Proyecto serán las siguientes:

- **Trabajo de gabinete:** análisis documental sobre competencias directivas.
- **Encuesta** a los “informantes clave”.
- **Encuesta** a los directivos de la AGE.

4. Desarrollo del Proyecto. Fases.

En el desarrollo del Proyecto se pueden identificar las siguientes **fases**:

Fase 1: **Análisis del entorno y Diagnóstico funcional de la AGE.**

En esta fase se realizará una **encuesta a los “informantes clave”** para obtener información sobre:

Las transformaciones que se han producido en el entorno de la AGE.

Los desafíos a que tendrá que hacer frente.

La incidencia que tendrán dichas transformaciones y desafíos en la misión y funcionamiento de la AGE.

Los cambios funcionales que se han producido en la AGE, en particular en lo que se refiere a las funciones directivas.

Fase 2: **Identificación y definición del perfil competencial de los directivos de la AGE, actuales y futuros.**

En esta fase se realizará una **encuesta a los actuales directivos de la AGE** con el fin de conocer, globalmente, el nivel de competencias que tienen en la actualidad y las que, en su caso, deberán tener en el futuro.

Fase 3: Análisis de la información obtenida y formulación de propuestas.

En esta fase, a partir de la información obtenida, se trataría de:

Identificar el desfase competencial entre los actuales directivos y los del futuro.

Desarrollar las herramientas metodológicas y estratégicas que sean necesarias para corregir el indicado desfase.

Identificar los elementos básicos que integrarían el modelo de dirección por competencias en la AGE.

Fase 4: Informe final y conclusiones.

En esta fase se elaboraría el **informe general**, al que se incorporarían las correspondientes **conclusiones y recomendaciones**.

III. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA AGE: UN DEBATE ABIERTO.

1. El debate sobre la Función Directiva en la AGE.

La Función Directiva es un tema central en cualquier proyecto de reforma de las Administraciones Públicas, por constituir un factor estratégico de primer orden. Así sucede también, por supuesto, en el caso del proyecto de reforma de la AGE que se ha puesto en marcha.

En este contexto, se puede decir **que el debate acerca de la Función Directiva en la AGE está abierto.**

Pues bien, con este proyecto de investigación sobre competencias de los directivos de la AGE se pretende estar presente en este debate, aportando **un nuevo enfoque: el de la dirección o gestión por competencias.**

2. Un nuevo enfoque: la dirección o gestión por competencias.

La dirección o gestión por competencias es un modelo de dirección y gestión que están incorporando, cada vez más, las empresas. En las Administraciones Públicas, aunque no con tanta intensidad, también se está incorporando cada vez más a los planes de reforma administrativa que se están desarrollando en el ámbito europeo. En nuestro país, esto está ocurriendo especialmente, de forma limitada todavía, en el ámbito de la Administración Local.

En todo caso, cada vez son más numerosos los estudios que se acometen a fin de analizar la **posibilidad de implantar este modelo de dirección y**

gestión en las Administraciones Públicas. A esta finalidad responde también este proyecto; con él se trata de conocer qué es, para qué sirve y qué ventajas o inconvenientes tiene la dirección y gestión por competencias, así como determinar si es o no viable el mismo en las Administraciones Públicas y, en caso afirmativo, explicar por qué implantarlo en la AGE y cómo hacerlo, teniendo en cuenta para ello que no se trataría tanto de aplicar, sin más, el modelo que se está desarrollando en las empresas sino de crear y articular un modelo propio, que se adapte al contexto y circunstancias que se dan en la AGE.

Conviene señalar que el modelo de la dirección por competencias, aunque no es absolutamente nuevo, tiene rasgos o características que lo singularizan, siendo los más destacados los siguientes:

Pone el acento en las personas y reconoce el papel esencial de las mismas en el cumplimiento de objetivos.

Favorece el compromiso de las personas con la misión, valores y objetivos de la organización.

Está **orientado a la consecución del éxito** y al logro de resultados, y en consecuencia **garantiza mejor el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.**

Para la consecución del éxito y el logro de resultados **pone el énfasis más en las competencias de las personas que en las exigencias o requerimientos del puesto de trabajo**, entendiendo por **competencias**

los **atributos, características o comportamientos de las personas comprobables que posibilitan el éxito** en el desempeño de determinadas funciones.

Utiliza las **competencias** como **base para la dirección integral de las personas**.

Orienta mejor la formación y desarrollo de las personas y aprovecha mejor su potencial.

Es un sistema **adecuado para la gestión del talento y del conocimiento**.

Concilia mejor los intereses de la Organización y de las personas.

Es un **modelo, en fin, de dirección integral, más flexible, más dinámico y más polivalente**, y por tanto con **mayor capacidad de adaptación** en un entorno cambiante y competitivo.

Anexo III:

Pantallas del Cuestionario

6 ANEXO III: Pantallas ejemplo del Cuestionario

http://competencias.iic.uam.es/inap/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda














Dirección  http://competencias.iic.uam.es/inap/ 



MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



Bienvenido al protocolo de recogida de información diseñado para el proyecto de definición de competencias desarrollado en colaboración por el INAP y la UAM.

Por favor, para acceder al sistema teclee el *Usuario* y *Clave* que le han sido suministrados vía e-mail, en la comunicación del proceso.

Después pulse sobre el botón *Aceptar*.

Usuario:

Clave:

 Listo  Internet

http://competencias.iic.uam.es/inap/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir Vinculos »

Dirección http://competencias.iic.uam.es/inap/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

UAM
Salir

Gracias y bienvenido.

Si es la primera vez que va a acceder al cuestionario debe antes registrarse como usuario. Para ello pulse el botón Registrarse y siga las instrucciones.

Si ya ha creado previamente un usuario recuerde que debe teclear su *usuario personal* y la *clave* correspondiente.

Una vez introducido el nombre de usuario y la clave pulse sobre el botón Aceptar para comenzar con la recogida de información.

Usuario personal:

 Clave personal:

Lista Internet

http://competencias.iic.uam.es/inap/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir Vinculos »

Dirección http://competencias.iic.uam.es/inap/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

UAM
Salir

Instrucciones

Atrás : Continuar

Este cuestionario se divide en dos bloques:

Bloque 1: Le solicitamos que valore desde su punto de vista la situación actual del colectivo de directivos de la AGE en lo referido a determinadas evidencias de comportamiento.

Bloque 2: En segundo lugar le pedimos que considere la relevancia e importancia de las competencias definidas para un desempeño eficaz de las funciones directivas.

Para ello en la primera parte encontrará, para cada una de las competencias propuestas, un listado de evidencias de comportamiento que reflejan dicha competencia. Le solicitamos que valore cada uno en dos aspectos.

a) Le pedimos primero que indique en qué grado cree que se realizan estas conductas dentro del colectivo de directivos de la administración.

b) Y después le solicitamos que valore la importancia de ese comportamiento dentro de las funciones directivas.

Lista Internet

http://competencias.ic.uam.es/map/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Altrás Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir Vínculos

Dirección http://competencias.ic.uam.es/map/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Salir

Ejemplo Atrás : Continuar

Por ejemplo, suponga que una de las competencias a analizar es Comunicación (se trata sólo de un ejemplo ficticio), la tabla que debe completar es la siguiente:

Comportamientos	Valoración Situación actual ¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?	Relevancia del Comportamiento Observado ¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?
Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje que pretende transmitir (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).	-	-

En primer lugar deberá señalar si el comportamiento de "Comprobar que otros le entienden..." se realiza o no dentro del grupo de directivos de la Administración. Tenga en cuenta que no debe decir si usted lo hace, o alguna persona en concreto, sino que debe pensar en el grupo, e indicarlo de manera general. Y después deberá indicar si este comportamiento es relevante e importante para el desempeño eficaz de la función directiva.

Sus aportaciones como directivo de la AGE resultan indispensables para obtener una visión real de la situación actual de las competencias directivas, y para conocer la relevancia de cada una de ellas en su desempeño diario.

Muchas gracias por su colaboración.

⏏ Listo Internet

http://competencias.ic.uam.es/map/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Altrás Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir Vínculos

Dirección http://competencias.ic.uam.es/map/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Salir

Liderazgo Institucional Atrás : Continuar

Capacidad para coordinar el trabajo con los responsables de otras unidades, colaborar y compartir información. Se refiere además a la capacidad para generar credibilidad y confianza con otros actores institucionales, aunando intereses y esfuerzos para lograr un objetivo común. Implica asimismo representar a la organización con eficacia.

Comportamientos	Valoración Situación actual ¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?	Relevancia del Comportamiento Observado ¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?
Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.	-	-
Asumir el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.	-	-
Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.	-	-
Detectar la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipar posibles soluciones a los mismos.	-	-
Potenciar los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.	-	-
Esforzarse por ganarse la confianza y credibilidad de	-	-

⏏ Listo Internet

http://competencias.ic.uam.es/inap/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir

Dirección http://competencias.ic.uam.es/inap/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA UAM

Salir

Flexibilidad / Capacidad de adaptación

Atrás Continuar

Hace referencia a la capacidad para entender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno general de la Administración, o a nuevas situaciones. En definitiva se refiere a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a diferentes contextos, situaciones, personas, condiciones, etc.

Comportamientos	Valoración Situación actual ¿Cómo suele realizarse este comportamiento en el colectivo de Alta Dirección?	Relevancia del Comportamiento Observado ¿Cómo de importante es este comportamiento para mantener un desempeño eficaz como directivo de la AGE?
Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.).	-	-
Trabajar eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.	-	-
Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.	-	-
Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.	-	-

Listo Internet

http://competencias.ic.uam.es/inap/ - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Historial Correo Imprimir Modificar Discutir

Dirección http://competencias.ic.uam.es/inap/

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA UAM

Salir

Valoración de las competencias

Atrás Finalizar

Una vez revisadas las competencias propuestas, le solicitamos ahora que indique en primer lugar si le parecen relevantes o no para un adecuado desempeño de las funciones directivas en la Administración Pública. Y en caso positivo, le pedimos que indique, en una escala de 1 a 10, la relevancia o importancia de cada competencia.

Competencias	SI	NO	RELEVANCIA ¿Considera, y en qué medida, que la competencia es relevante para el desempeño de las funciones directivas?												
			-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	
Liderazgo Institucional	SI	NO													
Flexibilidad / Capacidad de adaptación	SI	NO													
Visión global	SI	NO													
Dirección de personas	SI	NO													
Comunicación	SI	NO													
Negociación	SI	NO													
Orientación a resultados	SI	NO													
Iniciativa y Creatividad	SI	NO													
Toma de decisiones y solución de problemas	SI	NO													
Compromiso ético con el Servicio Público	SI	NO													
Aprendizaje permanente	SI	NO													

Listo Internet

Anexo IV:

Estadísticos de las conductas

7 ANEXO IV: Estadísticos de las conductas

Muy Poco frecuentes =< 2	Poco importantes < 3
Poco frecuentes > 2,5	
Muy frecuentes => 3	Muy importantes > 3,5

	CONDUCTA	MEDIA FRECUENCIA (1-4)	MEDIA IMPORTANCIA (1-4)
LID	1.1. Representar eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.	3,00	3,52
LID	1.2. Asumir el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.	2,80	3,11
LID	1.3 Esforzarse para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.	3,00	3,72
LID	1.4. Detectar la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipar posibles soluciones a los mismos.	2,53	3,47
LID	1.5. Potenciar los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.	2,56	3,42
LID	1.6. Esforzarse por ganarse la confianza y credibilidad de los interlocutores de las restantes Administraciones Públicas.	2,76	3,35
LID	1.7. Coordinar su trabajo con el que desarrollan otras Administraciones Públicas en su ámbito de responsabilidad.	2,41	3,38

LID	1.8. Mantener una actitud abierta y flexible a los planteamientos de las Administraciones Públicas con las que se relaciona.	2,72	3,16
LID	1.9. Armonizar los intereses contrapuestos de las diferentes Administraciones Públicas y para buscar consensos entre las mismas.	2,52	3,35
LID	1.10. Esforzarse para generar alianzas estratégicas de todas las Administraciones Públicas para la consecución de objetivos comunes.	2,32	3,25
LID	1.11. Compartir información y experiencias con otras Unidades, con el fin de aprender, transmitir conocimientos, y establecer relaciones.	2,26	3,26
LID	1.12. Establecer una amplia red de contactos institucionales informales, tanto dentro de la AGE como con otras Administraciones Públicas.	2,66	3,17
FLEX	2.1. Adaptarse con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)	2,70	3,77
FLEX	2.2. Trabajar eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.	2,51	3,15
FLEX	2.3. Proponer activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.	2,36	3,30
FLEX	2.4. Favorecer actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.	2,36	3,39
FLEX	2.5. Consultar a los colaboradores y solicitar opiniones e ideas sobre áreas de mejora.	2,53	3,44
FLEX	2.6. Entender sin problemas diferentes puntos de vista.	2,47	3,31

VGLOB	3.1. Tener una perspectiva amplia de la Administración, el entorno y la situación. Conocer cuál es la misión y objetivos generales de la AGE.	2,56	3,45
VGLOB	3.2 Conocer los procedimientos y servicios de la Administración Pública y estar al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.	2,34	3,03
VGLOB	3.3. Conocer la estructura formal e informal de la Organización, y saber a quién tiene que acudir en cada momento dependiendo del asunto a tratar identificando a las personas que toman las decisiones o tienen influencia.	2,97	3,41
VGLOB	3.4. Conocer los recursos y capacidades reales de la Administración, lo que permite reconocer la situación actual y anticipar la futura.	2,51	3,26
VGLOB	3.5. Conocer y comprender el impacto del trabajo propio y de la unidad en la Administración y en la Sociedad.	2,64	3,31
VGLOB	3.6. Tener en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).	2,00	3,14
VGLOB	3.7. Saber dónde buscar la información más útil, relevante y actualizada.	2,78	3,42
DIR	4.1. Planificar, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos.	2,54	3,57
DIR	4.2. Comunicar con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...).	2,59	3,62
DIR	4.3. Conocer las capacidades de los colaboradores y delegar trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje.	2,46	3,46

DIR	4.4. Proponer tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua.	2,19	3,11
DIR	4.5. Revisar y supervisar periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporcionar una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva.	2,23	3,24
DIR	4.6. Transmitir sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo.	2,48	3,40
DIR	4.7. Preocuparse por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Empezar además acciones en consecuencia.	2,19	3,10
DIR	4.8. Adaptar el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.	2,03	2,73
DIR	4.9. Utilizar la autoridad de forma equitativa y coherente.	2,74	3,56
COM	5.1. Expresar con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.	2,67	3,58
COM	5.2. Adaptar los contenidos y características del mensaje a las peculiaridades de cada interlocutor.	2,32	3,16
COM	5.3. Cuando es necesario expresarse en público, mantener la atención de la audiencia y transmitir el mensaje adecuadamente.	2,69	3,37
COM	5.4. Comprobar que los interlocutores entienden el mensaje (realizar preguntas, prestar atención a sus gestos...).	2,39	3,29
COM	5.5. Comunicarse con eficacia con interlocutores de diferentes administraciones.	2,69	3,33
COM	5.6. Promover y facilitar una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública.	2,35	3,27
COM	5.7. Comunicar con seguridad y confianza, transmitiendo credibilidad al interlocutor.	2,65	3,20

COM	5.8. Mantener una actitud abierta al diálogo, escuchar a sus interlocutores y entender los diferentes puntos de vista. Sin que ello suponga necesariamente renunciar a sus propios planteamientos.	2,61	3,41
COM	5.9. Promover reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar información de primera mano.	2,47	3,14
NEG	6.1. Exponer argumentos convincentes que expliquen claramente las ventajas de su punto de vista, consiguiendo persuadir a otros, incluso cuando éstos defienden firmemente una postura contraria.	2,58	3,30
NEG	6.2. Preparar cuidadosamente los contenidos de la argumentación, buscando datos que apoyen sus planteamientos, e informarse sobre los interlocutores para preparar mejor sus argumentos.	2,52	3,36
NEG	6.3. Promover el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas y llegar a un acuerdo.	2,62	3,33
NEG	6.4. En situaciones en las que se plantean intereses contrapuestos, entender ambas posiciones y buscar puntos de encuentro ventajosos para ambas partes.	2,56	3,36
NEG	6.5 Ser capaz de ponerse en el lugar del otro para entender su planteamiento y tratar de llegar a un acuerdo.	2,34	3,27
ORES	7.1 Planificar y fijar los objetivos para sí y para los colaboradores de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Administración.	2,53	3,50
ORES	7.2 Sugerir acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes.	2,19	3,31
ORES	7.3. Distribuir eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados.	2,29	3,16
ORES	7.4 Detectar las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo.	2,49	3,27

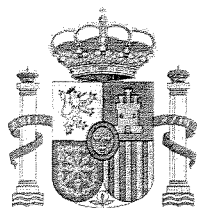
ORES	7.5 Establecer para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exigir un alto nivel de rendimiento.	2,31	3,04
ORES	7.6 Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario.	2,44	3,33
ORES	7.7 Programar y distribuir las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.	2,43	3,30
ORES	7.8 Prepararse adecuadamente antes de acudir a una reunión, con el objetivo de que esta resulte lo más útil y eficaz posible.	2,72	3,40
ORES	7.9 Dirigir el desarrollo de las reuniones con el objetivo de aprovechar el tiempo y conseguir los objetivos perseguidos.	2,63	3,37
INI	8.1 Optar por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras.	2,10	3,09
INI	8.2 Estudiar y poner en marcha ideas innovadoras.	2,09	3,10
INI	8.3 Adoptar en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno.	2,35	3,12
INI	8.4 Plantearse el modo de actuación desde diferentes puntos de vista.	2,19	2,89
INI	8.5 Adoptar soluciones prácticas y apropiadas ante problemas sin precedentes.	2,53	3,22
INI	8.6 Crear sistemas nuevos de trabajo	1,99	2,88
INI	8.7 Ayudar a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista	2,18	2,81
INI	8.8 Difundir a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.	1,99	2,88

TDEC	9.1 Desglosar una situación o problema complejo identificando los elementos clave que lo componen.	2,70	3,42
TDEC	9.2 Proponer diferentes soluciones válidas a un problema analizando las posibles opciones.	2,61	3,28
TDEC	9.3 Estudiar las causas y consecuencias de un problema atendiendo a todos los factores que pueden estar implicados: riesgos, costes, prioridades, etc.	2,59	3,35
TDEC	9.4 Tomar decisiones de manera rápida y eficaz, involucrando a los actores que sean necesarios y diferenciando lo importante y lo urgente.	2,51	3,45
TDEC	9.5 Anticipar posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.	2,36	3,35
TDEC	9.6 Actuar con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; tomar el control y hacerse cargo de la situación.	2,70	3,52
TDEC	9.7 Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.	2,24	3,19
TDEC	9.8 Planificar la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.	2,46	3,29
TDEC	9.9 Tomar decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.	2,29	3,32
COMPR	10.1. Actuar con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público	3,29	3,84

COMPR	10.2. Transmitir y fomentar, con convicción y eficacia, los valores éticos y del servicio público entre sus colaboradores e implicar a los mismos en su cumplimiento.	2,72	3,58
COMPR	10.3. Esforzarse para reforzar su vocación de servicio público y para inculcar dicha vocación a sus colaboradores.	2,46	3,37
COMPR	10.4. Tratar a las personas en general con amabilidad y respeto y no discriminar a ninguna por ninguna circunstancia.	3,11	3,70
COMPR	10.5. Ser honesto con los demás y demandar honestidad a sus colaboradores.	3,12	3,75
COMPR	10.6. Mantenerse firme en las decisiones adoptadas que afecten al interés general aunque sean impopulares.	2,76	3,53
COMPR	10.7. Desempeñar su trabajo con objetividad, independencia e imparcialidad y resistir con firmeza a las presiones indebidas del entorno.	2,97	3,74
COMPR	10.8. Esforzarse para que las decisiones que se adopten en su ámbito de responsabilidad sean transparentes.	2,80	3,48
COMPR	10.9. Procurar que la Administración sea más accesible y receptiva a las demandas de los ciudadanos y para que se preste un servicio de más calidad a los mismos.	2,83	3,58
COMPR	10.10. Esforzarse para conciliar en el desempeño de su trabajo y el de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.	3,15	3,65
COMPR	10.11. Asumir con convicción compromisos de calidad y de resultados con los ciudadanos y cumplirlos.	2,63	3,46

COMPR	10.12. Actuar de acuerdo con la ética de la responsabilidad y legitimar su actuación a través de los resultados obtenidos.	2,88	3,47
COMPR	10.13. Reaccionar de forma rápida y contundente a conductas no profesionales o poco éticas de sus colaboradores.	2,63	3,65
COMPR	10.14. Anteponer los intereses y valores de la Administración a los suyos propios cuando es necesario.	2,85	3,44
APREN	11.1 Analizar el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar.	2,26	3,21
APREN	11.2 Asistir a cursos de formación tanto organizados por la Administración como voluntarios.	2,42	2,93
APREN	11.3 Revisar de manera continuada su trabajo y su desempeño.	2,32	3,15
APREN	11.4 Solicitar valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente, respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones.	1,90	2,81
APREN	11.5 Manifestar una actitud dispuesta a la actualización constante de los conocimientos referentes a su ámbito de actuación.	2,71	3,28
APREN	11.6 Adoptar nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos.	2,32	2,96
APREN	11.7 Participar en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.	2,22	2,90
APREN	11.8 Apoyar a su equipo en el desarrollo de sus conocimientos y actitudes necesarias para dar respuesta a las nuevas necesidades de la Administración.	2,63	3,25

APREN	11.9. Mostrar un interés constante por mantenerse al día acerca de diferentes temas relacionados directa o indirectamente con su trabajo.	2,87	3,37
-------	---	------	------



MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Datos de la persona evaluada

Nombre y Apellidos: _____

Unidad: _____

Datos de la persona evaluadora

Nombre y Apellidos: _____

Unidad: _____

Fecha de realización:

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

⇒ ¿Qué son las competencias directivas?

Son características personales, conocimientos, aptitudes, habilidades, y tendencias de comportamiento, **relevantes** para desempeñar las funciones propias del personal directivo de la Administración Pública con el más **alto grado de eficiencia**.

⇒ ¿Para qué se evalúan?

Conocer el nivel que manifiesta una persona en un conjunto de competencias requeridas para un puesto es una ayuda inestimable para ajustar mejor el perfil de la persona al puesto, estableciendo las acciones formativas o de desarrollo necesarias para ello.

Son un referente importante para el desarrollo profesional y para la adecuación persona-puesto.

⇒ ¿Cómo se evalúan?

Las competencias se traducen finalmente en comportamientos que una persona muestra en el contexto de trabajo.

Son por tanto **observables y medibles** a través de las conductas realizadas.

RECUERDE

La evaluación se basa en observar la forma en que una persona realiza su trabajo, es decir, **observar los comportamientos** o conductas que las personas hacemos en nuestro puesto de trabajo.

Responda con objetividad, atendiendo a los comportamientos descritos.

- No se deje influir por una característica muy marcada del evaluado (buena o mala), como puede ser la simpatía, una actuación muy reciente, etc. Atienda al comportamiento descrito.
- Es erróneo también dejarse influir por la '**jerarquía**' del puesto de trabajo, basándose en la suposición de que aquél que ocupa un puesto de mayor responsabilidad, desarrolla mejor su carrera.
- Si usted no dispone de información suficiente para responder alguna de las preguntas del cuestionario, **deje la respuesta en blanco**. Es preferible no dar una valoración, que valorar un comportamiento sobre el que no esté seguro.



EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

INSTRUCCIONES

El cuestionario evalúa las once competencias directivas clave de la AGE.

En cada página podrá evaluar una competencia, para ello deberá **leer con atención la definición** asociada e ir valorando cada una de las conductas presentadas, indicando si está de acuerdo o no con que la persona evaluada realiza cada uno de los comportamientos descritos.

Competencia 1: Definición

Conductas

Escala de respuesta
TD – DE – DA – TDA

	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

Por ejemplo, suponga que la conducta que debe valorar es:

TD DE DA TDA

Cumple con su horario de trabajo.

☐☐☐☐

Deberá responder:

TDA (TOTALMENTE DE ACUERDO): Si cumple **siempre** con el horario de trabajo (*salvo raras excepciones llega puntual todos los días*).

DA (DE ACUERDO): Si **generalmente** cumple con el horario de trabajo (*la mayoría de los días llega puntual*).

ED (EN DESACUERDO): Si en **bastantes ocasiones no cumple** con el horario de trabajo (*es frecuente que no sea puntual*).

TED (TOTALMENTE EN DESACUERDO): Si su **comportamiento habitual es no cumplir** con el horario de trabajo (*la mayoría de los días no es puntual*).

Sea lo más **objetivo** posible.

Si no dispone de **información suficiente** no responda.

LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Capacidad para coordinar el trabajo con los responsables de otras unidades, colaborar y compartir información. Se refiere además a la capacidad para generar credibilidad y confianza con otros actores institucionales, aunando intereses y esfuerzos para lograr un objetivo común. Implica asimismo representar a la organización con eficacia.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Representa eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.				
Asume el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.				
Se esfuerza para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.				
Detecta la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipa posibles soluciones a los mismos.				
Potencia los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.				
Se esfuerza por ganarse la confianza y credibilidad de los interlocutores de las restantes Administraciones Públicas.				
Coordina su trabajo con el que desarrollan otras Administraciones Públicas en su ámbito de responsabilidad.				
Mantiene una actitud abierta y flexible a los planteamientos de las Administraciones Públicas con las que se relaciona.				
Armoniza los intereses contrapuestos de las diferentes Administraciones Públicas y para buscar consensos entre las mismas.				
Se esfuerza para generar alianzas estratégicas de todas las Administraciones Públicas para la consecución de objetivos comunes.				
Comparte información y experiencias con otras Unidades, con el fin de aprender, transmitir conocimientos, y establecer relaciones.				
Establece una amplia red de contactos institucionales informales, tanto dentro de la AGE como con otras Administraciones Públicas.				

FLEXIBILIDAD / CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Hace referencia a la capacidad para entender y adaptarse a los cambios que se producen en el entorno general de la Administración, o a nuevas situaciones. En definitiva se refiere a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a diferentes contextos, situaciones, personas, condiciones, etc.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Se adapta con eficacia a los nuevos desafíos (por ejemplo cambios tecnológicos, nuevos procedimientos, nuevo equipo, nuevas demandas de los ciudadanos, etc.)				
Trabaja eficazmente en variedad de situaciones diferentes: con grupos de personas distintos, diferentes funciones, horarios, formas de hacer las cosas, etc.				
Propone activamente ideas o cambios que mejoren determinados aspectos del trabajo.				
Favorece actitudes positivas ante el cambio dentro del equipo, informando a los colaboradores de las razones del cambio, y argumentando las ventajas del mismo.				
Consulta a los colaboradores y solicita opiniones e ideas sobre áreas de mejora.				
Entiende sin problemas diferentes puntos de vista.				



VISIÓN GLOBAL

Capacidad para comprender el papel de la AGE en toda su extensión y anticipar su proyección de futuro, así como ser consciente del papel de la Administración en la Sociedad. Implica además el conocimiento de la propia Administración y su entorno (estructura, procedimientos, normas y servicios) en términos tanto formales como informales.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Tiene una perspectiva amplia de la Administración, el entorno y la situación. Conoce cuál es la misión y objetivos generales de la AGE.				
Conoce los procedimientos y servicios de la Administración Pública y está al día de las novedades y acontecimientos que afecten a la Administración aunque no pertenezcan directamente a su unidad.				
Conoce la estructura formal e informal de la Organización, y sabe a quién tiene que acudir en cada momento dependiendo del asunto a tratar identificando a las personas que toman las decisiones o tienen influencia.				
Conoce los recursos y capacidades reales de la Administración, lo que permite reconocer la situación actual y anticipar la futura.				
Conoce y comprende el impacto del trabajo propio y de la unidad en la Administración y en la Sociedad.				
Tiene en cuenta la globalidad de la AGE a la hora de tomar decisiones (y no sólo pensar en el propio trabajo o en el de la unidad).				
Sabe dónde buscar la información más útil, relevante y actualizada.				

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para gestionar el trabajo del equipo, motivando a los colaboradores, desarrollándolos profesionalmente, supervisando el trabajo y aunando esfuerzos para conseguir objetivos compartidos.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Planifica, junto con su equipo, el trabajo que debe realizar cada uno de ellos.				
Comunica con claridad las pautas, límites y objetivos que deben asumir los colaboradores (en cuanto a contenidos, plazos, requerimientos...).				
Conoce las capacidades de los colaboradores y delega trabajo en consecuencia, con el objetivo de mejorar su aprendizaje.				
Propone tareas u objetivos ambiciosos a los colaboradores de manera que se estimule el aprendizaje y la mejora continua.				
Revisa y supervisa periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporciona una valoración del desempeño de cada uno realizando siempre una crítica constructiva.				
Transmite sus conocimientos a las personas que forman parte del equipo.				
Se preocupa por conocer los intereses personales y profesionales de los colaboradores, así como por detectar necesidades de formación. Emprende además acciones en consecuencia.				
Adapta el estilo de dirección en función de las características particulares de cada colaborador.				
Utiliza la autoridad de forma equitativa y coherente.				

COMUNICACIÓN

Se refiere a la capacidad para transmitir mensajes con claridad, precisión y credibilidad, adecuándolos al escenario y al interlocutor. Es también la capacidad para escuchar y mantener una postura abierta al diálogo. Implica además la habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales con personas de diferentes niveles de la Administración, y en diferentes ámbitos, cuya cooperación puede resultar relevante en determinadas situaciones.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Expresa con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones. Transmitiendo la información de manera ordenada y estructurada para facilitar la comprensión del mensaje.				
Adapta los contenidos y características del mensaje a las peculiaridades de cada interlocutor.				
Cuando es necesario expresarse en público, mantiene la atención de la audiencia y transmite el mensaje adecuadamente.				
Comprueba que los interlocutores entienden el mensaje (realiza preguntas, presta atención a sus gestos...).				
Se comunica con eficacia con interlocutores de diferentes administraciones.				
Promueve y facilita una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la Administración Pública.				
Comunica con seguridad y confianza, transmitiendo credibilidad al interlocutor.				
Mantiene una actitud abierta al diálogo, escuchar a sus interlocutores y entender los diferentes puntos de vista. Sin que ello suponga necesariamente renunciar a sus propios planteamientos.				
Promueve reuniones o entrevistas con diferentes implicados en la Administración con el fin de obtener y proporcionar información de primera mano.				



NEGOCIACIÓN

Capacidad para consensuar posturas encontradas y manejar situaciones con intereses contrapuestos. Implica la capacidad para convencer o persuadir a otros y para elaborar estrategias o actuaciones con la intención de conseguir un determinado impacto.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Expone argumentos convincentes que expliquen claramente las ventajas de su punto de vista, consiguiendo persuadir a otros, incluso cuando éstos defienden firmemente una postura contraria.				
Prepara cuidadosamente los contenidos de la argumentación, buscando datos que apoyen sus planteamientos, y se informa sobre los interlocutores para preparar mejor sus argumentos.				
Promueve el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas y llegar a un acuerdo.				
En situaciones en las que se plantean intereses contrapuestos, entiende ambas posiciones y busca puntos de encuentro ventajosos para ambas partes.				
Es capaz de ponerse en el lugar del otro para entender su planteamiento y tratar de llegar a un acuerdo.				

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para planificar, organizar y gestionar los recursos, determinando las prioridades y realizando un seguimiento sistematizado, que garantice la consecución de los objetivos o fines previstos de acuerdo a niveles óptimos de exigencia, satisfaciendo las expectativas del ciudadano o destinatario del servicio.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Planifica y fija los objetivos para sí y para los colaboradores de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Administración.				
Sugiere acciones para conseguir los objetivos reduciendo costes.				
Distribuye eficazmente el tiempo en las acciones a realizar, cumpliendo los objetivos fijados.				
Detecta las acciones clave en un proyecto y realizar su seguimiento, así como prever riesgos potenciales que puedan ocurrir o posibles oportunidades en el desarrollo del mismo.				
Establece para el equipo objetivos ambiciosos pero alcanzables y exige un alto nivel de rendimiento.				
Realiza un seguimiento periódico de la consecución de objetivos y resultados en su equipo, aplicando acciones correctoras en caso necesario.				
Programa y distribuye las tareas de sus colaboradores discerniendo apropiadamente entre lo importante y lo urgente.				
Se prepara adecuadamente antes de acudir a una reunión, con el objetivo de que esta resulte lo más útil y eficaz posible.				
Dirige el desarrollo de las reuniones con el objetivo de aprovechar el tiempo y conseguir los objetivos perseguidos.				

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Capacidad para emprender acciones o actividades de forma activa e independiente, con el objetivo de introducir cambios en los métodos de trabajo, implantar nuevos enfoques e incorporar nuevas ideas imaginativas y originales, a la vez que realistas.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Opta por nuevos métodos y procedimientos y por soluciones innovadoras.				
Estudia y pone en marcha ideas innovadoras.				
Adopta en el trabajo las mejores prácticas que observa en su entorno.				
Se plantea el modo de actuación desde diferentes puntos de vista.				
Adopta soluciones prácticas y apropiadas ante problemas sin precedentes.				
Crea sistemas nuevos de trabajo				
Ayuda a otros a ver las cosas desde diferentes puntos de vista				
Difunde a otras personas de la administración las ideas innovadoras y creativas.				

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad para analizar las situaciones o los problemas de forma sistemática y eficiente, descomponiéndolos en sus elementos constituyentes, permitiéndole discernir las diferentes alternativas y optar por la más apropiada para el cumplimiento de los objetivos, asumiendo las responsabilidades de su decisión.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Desglosa una situación o problema complejo identificando los elementos clave que lo componen.				
Propone diferentes soluciones válidas a un problema analizando las posibles opciones.				
Estudia las causas y consecuencias de un problema atendiendo a todos los factores que pueden estar implicados: riesgos, costes, prioridades, etc.				
Toma decisiones de manera rápida y eficaz, involucrando a los actores que sean necesarios y diferenciando lo importante y lo urgente.				
Anticipa posibles consecuencias o complicaciones futuras (retrasos, problemas, conflictos, etc) para evitarlas o darles respuesta anticipada estableciendo mecanismos preventivos.				
Actúa con determinación cuando surgen situaciones críticas o de alto riesgo; toma el control y se hace cargo de la situación.				
Examinar minuciosamente todas las implicaciones, escenarios, variables, y riesgos asociados a cada una de las alternativas, tanto a corto como a largo plazo.				
Planifica la puesta en marcha de la decisión tomada, realizar el seguimiento y verificar su efectividad.				
Toma decisiones controvertidas e impopulares, si la situación lo requiere, manteniéndose firme ante presiones.				



COMPROMISO ÉTICO CON EL SERVICIO PÚBLICO

Asumir los valores del servicio público –la integridad, la neutralidad, la objetividad, la transparencia y la eficacia– como principios rectores de su actuación y la ética como referente de sus comportamientos.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Actúa con profesionalidad y mostrando conductas coherentes con la ética y los valores del servicio público				
Transmite y fomenta, con convicción y eficacia, los valores éticos y del servicio público entre sus colaboradores e implica a los mismos en su cumplimiento.				
Se esfuerza para reforzar su vocación de servicio público y para inculcar dicha vocación a sus colaboradores.				
Trata a las personas en general con amabilidad y respeto y no discrimina a ninguna por ninguna circunstancia.				
Es honesto con los demás y demanda honestidad a sus colaboradores.				
Se mantiene firme en las decisiones adoptadas que afecten al interés general aunque sean impopulares.				
Desempeña su trabajo con objetividad, independencia e imparcialidad y resiste con firmeza a las presiones indebidas del entorno.				
Se esfuerza para que las decisiones que se adopten en su ámbito de responsabilidad sean transparentes.				
Procura que la Administración sea más accesible y receptiva a las demandas de los ciudadanos y para que se preste un servicio de más calidad a los mismos.				
Se esfuerza para conciliar en el desempeño de su trabajo y el de sus colaboradores el respeto a la ley y la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.				
Asume con convicción compromisos de calidad y de resultados con los ciudadanos y cumplirlos.				
Actúa de acuerdo con la ética de la responsabilidad y legitima su actuación a través de los resultados obtenidos.				
Reacciona de forma rápida y contundente a conductas no profesionales o poco éticas de sus colaboradores.				
Antepone los intereses y valores de la Administración a los suyos propios cuando es necesario.				



APRENDIZAJE PERMANENTE

Se preocupa por realizar un seguimiento de su estilo de trabajo y de su desempeño, adoptando las medidas necesarias para reforzar sus puntos fuertes y desarrollarse, en línea con las nuevas necesidades de la Administración Pública.

	<i>TD</i>	<i>DE</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
Analiza el propio comportamiento de manera crítica y constructiva, detectando las áreas a mejorar.				
Asiste a cursos de formación tanto a los organizados por la Administración como voluntarios.				
Revisa de manera continuada su trabajo y su desempeño.				
Solicita valoración de los colaboradores o demás actores con los que se relacione laboralmente respecto al desarrollo de su actuación en los diferentes proyectos y acciones.				
Manifiesta una actitud dispuesta a la actualización constante de los conocimientos referentes a su ámbito de actuación.				
Adopta nuevas maneras de hacer las cosas que han resultado exitosas en otros entornos.				
Participa en actividades o experiencias (presencialmente u on-line) que le permiten mejorar en aspectos que conoce su carencia o déficit.				
Apoya a su equipo en el desarrollo de sus conocimientos y actitudes necesarias para dar respuesta a las nuevas necesidades de la Administración.				
Muestra un interés constante por mantenerse al día acerca de diferentes temas relacionados directa o indirectamente con su trabajo.				