



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.

	TD	DE	DA	TDA
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.

	TD	DE	DA	TDA
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.				