

# Mapa de la gestión por competencias en el sector público español



INNAPINVESTIGA

M<sup>re</sup> Yolanda González Sánchez

Joaquín Lucas Ferrández

José Antonio Ponce Real

22/05/2014



## Índice

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

# **DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS**

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Competencias genéricas:</b> Definen aptitudes y habilidades que son relevantes para toda la Institución; están asociadas a los objetivos estratégicos de la UNIA.</p> <p><b>Competencias específicas:</b> Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada puesto o familia de puestos.</p> <p><b>Competencias técnicas:</b> Vinculadas a conocimientos técnicos.</p> <p>Catálogo de competencias:  <a href="http://www.unia.es/images/stories/Procesos/catlogo_competencias-unia.pdf">http://www.unia.es/images/stories/Procesos/catlogo_competencias-unia.pdf</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal de Administración y Servicios (PAS).
<b>USABILIDAD</b>	<p>El catálogo de competencias se usa fundamentalmente para la evaluación del desempeño del PAS y la elaboración de Planes de Desarrollo Personal (PDP).</p> <p><a href="http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf">http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf</a></p>
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	<p>2007-Actualidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2007. Puesta en marcha del modelo de gestión de competencias en la UNIA.</li> <li>- 2008. Elección y definición de competencias genéricas y elaboración de documento base.</li> <li>- 2011. Elaboración del catálogo de competencias.</li> </ul>
<b>CREADOR/ES</b>	Gerencia, Sección de Planificación y Formación de RRHH, Personal de la UNIA, colaboración empresas y organismos externos como el Instituto Andaluz de Tecnología.
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<p>La metodología utilizada en el proceso de implantación de la gestión por competencias en la UNIA se desarrolla a partir de las directrices que se marcan tras unas jornadas de formación impartidas por el Instituto Andaluz de Tecnología.</p> <p><a href="http://www.unia.es/images/stories/Gestion%20por%20competencias/informe-2008-competencias.pdf">http://www.unia.es/images/stories/Gestion%20por%20competencias/informe-2008-competencias.pdf</a></p> <p><a href="http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf">http://www.unia.es/images/stories/RRHH/2011/plan_marco_actuacin.pdf</a></p>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Universidad de Cádiz (UCA)
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Genéricas</b>, aplicables a todo el PAS de la Universidad: Orientación al usuario, Orientación a resultados, Adaptabilidad al cambio, Compromiso y Solución de problemas.</p> <p><b>Específicas comunes</b>, aplicables a determinados puestos-tipo: Aprendizaje, Comunicación, Control directivo, Creatividad e Innovación, Decisión, Desarrollo del equipo, Gestión del tiempo, Habilidad Analítica, Planificación y organización, Rigurosidad y Trabajo en equipo.</p> <p><b>Específicas técnicas</b>, que son aquellas propias del contenido funcional del puesto de trabajo.</p> <p>Documento evaluación de competencias en la UCA:  <a href="http://servicio.uca.es/personal/E_comptcias/documento">http://servicio.uca.es/personal/E_comptcias/documento</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal de Administración y Servicios (PAS)
<b>USABILIDAD</b>	En un principio la finalidad del modelo de gestión por competencias era el de establecer Planes de Desarrollo Profesional y complementos de productividad; pero en la actualidad éste se ha desplegado al sistema integral de gestión de RRHH, por lo que, además, las competencias son tenidas en cuenta a la hora de seleccionar al personal funcionario y laboral, en los procesos de promoción interna y en la provisión de puestos de trabajo.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	<p>2007-Actualidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fase 1.</b> Establecimiento del modelo general de gestión por competencias y evaluación de las competencias genéricas (2007-2010).</li> <li>- <b>Fase 2.</b> Determinación y evaluación de las competencias específicas comunes (2009-2012).</li> <li>- <b>Fase 3.</b> Determinación y evaluación de las competencias específicas técnicas (2010-2012).</li> <li>- <b>Fase 4.</b> Despliegue de la gestión por competencias al sistema integral de gestión de recursos humanos (2010-2012).</li> </ul>

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Administración de la Junta de Andalucía
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	Competencias básicas, personales, organizativas, de comprensión, interpersonales y de liderazgo.  <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/diccionario_competenciasv0.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/diccionario_competenciasv0.pdf</a>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal de la Administración de la Junta de Andalucía: <ul style="list-style-type: none"> <li>- niveles 12 a 17 y grupos IV y V de laborales.</li> <li>- niveles 18 a 22 y grupo III de laborales.</li> <li>- niveles 23 a 25 y grupos I y II de laborales.</li> <li>- niveles 26 a 30.</li> </ul> <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp;jsessionid=01460738FC3034D0BCA487A1A4CCF5DC?cu=45">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp;jsessionid=01460738FC3034D0BCA487A1A4CCF5DC?cu=45</a>
<b>USABILIDAD</b>	Evaluación del desempeño y Formación.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	2010 – Actualidad  En un principio, en el año 2006, se estableció las competencias directivas para posteriormente pasar a tratar la de todo el personal de la Administración de la JA.
<b>CREADOR/ES</b>	Instituto Andaluz de Administración Pública con la colaboración del personal de la Administración de la Junta de Andalucía.
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	A la hora de elaborar el Diccionario de Competencias se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos del análisis, mediante grupo de discusión, de encuestas realizadas al personal de la Junta de Andalucía con el objeto de identificar qué competencias son las adecuadas en los distintos puestos existentes en dicha Administración.

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Administración del Gobierno de Aragón
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Competencias institucionales:</b> se derivan de la misión de la Administración de la CA de Aragón y están impregnadas de su cultura organizativa, están presentes en todos los puestos de trabajo de la organización.</p> <p><b>Competencias personales:</b> habilidades que han de desarrollar los trabajadores de esta Administración en su puesto de trabajo.</p> <p><b>Competencias técnicas:</b> Conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridos para desarrollar adecuadamente un puesto de trabajo.</p> <p><a href="http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146">http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal de la Administración Autonómica de Aragón.
<b>USABILIDAD</b>	El modelo proyectado prevé aplicarse en selección de personal, promoción profesional, formación y evaluación del desempeño.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	Proyecto iniciado en el año 2010. En la actualidad no se está desarrollando está implementando.
<b>CREADOR/ES</b>	Dirección General de la Función Pública, a través del Servicio de Clasificación y Provisión de Puestos de Trabajo, contando con apoyo externo.
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<p>Pruebas situacionales, discusión de grupo, entrevista de competencias y cuestionarios.</p> <p>En el año 2010 se inicia el proyecto de gestión por competencias con el objetivo de elaborar un Diccionario de competencias del ámbito general de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.</p> <p>Fases de elaboración del proyecto (páginas 51-52 del documento):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño metodológico y técnico.</li> <li>- Primer borrador del diccionario de competencias.</li> <li>- Elaboración final del diccionario.</li> </ul>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Escuela de Policía de Cataluña.
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	El <b>Diccionari de competències professionals per al comandament policial</b> (Diccionario de competencias profesionales para el mando policial) presenta 11 competencias: Cooperación y trabajo en equipo, Orientación de servicio, Comunicación, Competencia profesional, Liderazgo, Resolución de problemas y toma de decisiones, Capacidad de planificación y organización, Iniciativa y creatividad, Adaptabilidad y flexibilidad, Orientación al coste y a la eficacia, y Negociación y gestión de conflictos. <a href="http://www.raco.cat/index.php/rcsp/article/viewFile/133176/183197">http://www.raco.cat/index.php/rcsp/article/viewFile/133176/183197</a>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Mandos del cuerpo de Mossos d'Esquadra, de la Guardia Urbana de Barcelona y de algunas policías locales de municipios catalanes.
<b>USABILIDAD</b>	Formación, Promoción profesional y evaluación del desempeño.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	No tenemos noticias de que se esté desempeñando en la actualidad y cómo le ha afectado la aparición del Diccionario de competencias de los puestos de mando de la Generalitat de Cataluña.
<b>CREADOR/ES</b>	Escuela de Policía de Cataluña con la colaboración de personal de los cuerpos de seguridad de Cataluña y expertos en la materia
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<p>En una primera fase, cuyo objetivo era identificar competencias genéricas, se utilizó entrevistas semiestructuradas sobre la cultura, misión y valores de la organización; y entrevistas de incidentes críticos a mandos del cuerpo de Mossos d'Esquadra, de la Guardia Urbana de Barcelona y de algunas policías locales de municipios con menor número de habitantes</p> <p>En una segunda fase, en la que entre otras cosas se pretendía ajustar las competencias genéricas a cada escala de mando, se utilizó una metodología observacional (observación de muestra de mandos mientras que realizaban tareas asociadas su responsabilidad) detallarse utilizó. Esta información se complementaba con la información recogida de la persona observada a través, fundamentalmente, de una entrevista.</p> <p><a href="http://www20.gencat.cat/docs/interior/Home/MS%20-%20Institut%20de%20Seguretat%20P%3%BAblica%20de%20Catalunya/03%20%3%80mbits%20d'actuaci%3%B3/Recerca/Jornades%20i%20seminaris/2004/La%20gesti%3%B3%20dels%20recursos%20humans/Documentes/seminari01_vilert.pdf">http://www20.gencat.cat/docs/interior/Home/MS%20-%20Institut%20de%20Seguretat%20P%3%BAblica%20de%20Catalunya/03%20%3%80mbits%20d'actuaci%3%B3/Recerca/Jornades%20i%20seminaris/2004/La%20gesti%3%B3%20dels%20recursos%20humans/Documentes/seminari01_vilert.pdf</a></p>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Generalitat de Catalunya
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p>Se establece cuatro tipologías de competencias (<b>Liderazgo de personas, Gestión de la Unidad, Autogestión personal e Influencia y relación</b>). Del mismo modo, las competencias pueden subdividirse a su vez en distintas subcompetencias.</p> <p><a href="http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/01_Diccionari%20de%20competencies%20dels%20carrecs%20de%20comandament/docs/einesRH01.pdf">http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/01_Diccionari%20de%20competencies%20dels%20carrecs%20de%20comandament/docs/einesRH01.pdf</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Puestos de mando de la Generalitat de Catalunya.
<b>USABILIDAD</b>	Selección de personal, Detección necesidades formativas, evaluación del desempeño y promoción profesional.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	2009 - Vigente
<b>CREADOR/ES</b>	Personal de la Generalitat de Catalunya.
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<p>Para la fase de recogida de información, con la finalidad de identificar competencias genéricas, se hizo uso de las siguientes herramientas o estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoinformes.</li> <li>- Focus Group; se crearon 3 grupos de discusión, uno por cada nivel de mando, con personas conocedoras de cada uno de los perfiles, así como aquellas personas que pudieran aportar la visión del nuevo modelo de mando que se pretendía definir y que debería responder a las necesidades futuras de la organización.</li> <li>- Entrevistas personales con los jefes directos, basadas en la metodología del Repertory Grid.</li> <li>- Entrevistas personales, basadas en la metodología de incidentes críticos, a los ocupantes de los puestos objeto de estudio, especialmente seleccionados según criterios de eficacia.</li> </ul>

Posteriormente, para validar el contenido de cada perfil profesional, se crearon cuestionarios destinados a tanto a los ocupantes de los puestos como para sus jefes inmediatos, con la finalidad de identificar si eran necesarios o no los comportamientos detectados en un primer momento; posteriormente, la información obtenida es sometida a análisis.

[http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col\\_leccio%20Obres%20Digitals/10%20Professionalitzacio%20comandaments/text%200complet/10\\_vilert\\_professionalitzacio.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Obres%20Digitals/10%20Professionalitzacio%20comandaments/text%200complet/10_vilert_professionalitzacio.pdf)

[http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col\\_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/03\\_Guia%20per%20identificar%20i%20definir%20perfils%20competencials%20per%20ambits%20funcionals/documents/einesRH03.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Eines%20per%20als%20recursos%20humans/03_Guia%20per%20identificar%20i%20definir%20perfils%20competencials%20per%20ambits%20funcionals/documents/einesRH03.pdf)

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA).
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Las competencias conductuales</b> hacen referencia a patrones de conducta y características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar un conjunto de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Competencias de Gestión de Resultados:</b> Capacidad de análisis, Planificación y control, Gestión de recursos, Rigor profesional, Sentido de efectividad y Toma de decisiones.</li> <li>- <b>Competencias sociales:</b> Trabajo en equipo, Comunicación interpersonal, Impacto de influencia, Negociación, Sensibilidad hacia el cliente, Sensibilidad medioambiental e Interactuar/interrelacionarse.</li> <li>- <b>Competencias directivas:</b> Visión empresarial, Liderazgo, Sensibilidad organizacional, Pensamiento creativo y Gestión de Conflictos.</li> <li>- <b>Competencias de Gestión de Personal:</b> Autodesarrollo, Automotivación, Disponibilidad y Autoconfianza.</li> </ul> <p><b>Las competencias técnicas</b> hacen referencia a los conocimientos y habilidades, relacionadas con el área de actividad funcional, necesarias para desempeñar un conjunto de funciones.</p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal de AENA
<b>USABILIDAD</b>	Selección de personal.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	Se lleva aplicando desde el año 2001, en la actualidad se encuentra en revisión.
<b>CREADOR/ES</b>	AENA
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	Está basado en el diccionario de competencias de Hay/Mcber

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Ayuntamiento de Manlleu (Barcelona)
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Competencias estratégicas o clave:</b> se derivan de la misión, visión y estrategia de la organización y representan aquellas características que deben desarrollar todas las personas que la integran.</p> <p><b>Competencias cualitativas:</b> integran las características personales, actitudes y motivaciones que deben distinguir a los miembros de una organización.</p> <p><b>Competencias técnicas:</b> son aquellos conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las misiones y funciones asociadas a los diferentes puestos de trabajo de la organización.</p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal del Ayuntamiento de Manlleu
<b>USABILIDAD</b>	El modelo de Manlleu pretende ser un sistema integral gestión por competencias: evaluación del desempeño, selección, formación, promoción profesional y asignación de retribución.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	2004-Vigencia actual ¿?.
<b>CREADOR/ES</b>	Ayuntamiento de Manlleu y ha colaborado empresas externas (fundamentalmente en el aspecto técnico/informático).
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunión de expertos para establecer el diseño.</li> <li>-Recogida de información (entrevistas individuales, entrevistas colectivas, cuestionarios, focus groups...).</li> <li>-Análisis de la información obtenida.</li> <li>-Identificación de competencias (genéricas, específicas y estratégicas), homogenización en la definición de éstas y la posterior elaboración del manual competencial.</li> <li>-Diseño de los perfiles competenciales de los trabajadores y agrupación de los puestos de trabajo de la Institución a partir de las competencias recogidas en el diccionario.</li> <li>-Establecimiento de instrumentos de evaluación.</li> </ul> <p><a href="http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Papers%20de%20Recerca/10%20La%20gestio%20dels%20recursos%20humans%20per%20competencies_una%20experiencia%20municipal/documents/papers010_DEF.pdf">http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Publicacions/Col_leccio%20Papers%20de%20Recerca/10%20La%20gestio%20dels%20recursos%20humans%20per%20competencies_una%20experiencia%20municipal/documents/papers010_DEF.pdf</a></p> <p><a href="http://pdfs.wke.es/1/3/4/8/pd0000011348.pdf">http://pdfs.wke.es/1/3/4/8/pd0000011348.pdf</a></p> <p><a href="http://bci.inap.es/alfresco_file/d84ea1f0-f24f-469a-8164-6c1b057f8346">http://bci.inap.es/alfresco_file/d84ea1f0-f24f-469a-8164-6c1b057f8346</a></p>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Competencias esenciales:</b> conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones necesarias para desempeñar con éxito una función.</p> <p><a href="http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen_vitoria%20.pdf">http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen_vitoria%20.pdf</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
<b>USABILIDAD</b>	Formación
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	2000- Vigencia ¿?
<b>CREADOR/ES</b>	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer “grupos de función” (agrupaciones de puestos atendiendo a responsabilidades, funciones y tareas similares).</li> <li>- Extracción de las competencias de cada “grupo de función” a través de sesiones grupales (técnica grupo nominal) con los empleados.</li> <li>- Definición de las competencias personales.</li> <li>- Diseño del Mapa de Desarrollo Formativo.</li> </ul>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

<b>INSTITUCIÓN</b>	Ayuntamiento de Barcelona.
<b>TIPO DE COMPETENCIAS</b>	<p><b>Competencias genéricas:</b> Definen aquellas aptitudes y habilidades que son relevantes para toda la Institución..</p> <p><b>Competencias específicas:</b> Definen igualmente aptitudes y habilidades, pero en este caso para cada puesto de trabajo.</p> <p><b>Competencias técnicas:</b> están vinculadas a conocimientos y competencias de carácter técnicos.  <a href="http://w110.bcn.cat/Ajuntament/Continguts/NOVA%20ESTRUCTURA/Home/Informaci%C3%B3%20administrativa/Normativa/Normativa%20municipal/Gaset/2013/gm2013_28_2.pdf">http://w110.bcn.cat/Ajuntament/Continguts/NOVA%20ESTRUCTURA/Home/Informaci%C3%B3%20administrativa/Normativa/Normativa%20municipal/Gaset/2013/gm2013_28_2.pdf</a></p>
<b>PERSONAL AL QUE SE LE APLICA</b>	Personal funcionario del Ayuntamiento de Barcelona.
<b>USABILIDAD</b>	El objetivo del Catálogo es ordenar la estructura de empleo del Ayuntamiento de Barcelona sobre elementos organizativos homogéneos y establecer criterios de clasificación que simplifiquen y flexibilicen la gestión.
<b>FECHA ELABORACIÓN/ VIGENCIA</b>	Julio de 2013- Actualidad.
<b>CREADOR/ES</b>	Ayuntamiento de Barcelona.
<b>METODOLOGÍA UTILIZADA EN SU ELABORACIÓN</b>	<p>Para analizar la estructura de los puestos de trabajo del Ayuntamiento se han utilizado criterios que permiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clasificar los puestos de trabajo de forma homogénea y estandarizada por tipos y subtipos de puestos dentro de cada ámbito profesional.</li> <li>-Agrupar los subtipos de puestos por niveles de responsabilidad homogéneos. Estos criterios están basados en la metodología Hay de valoración de puestos de trabajo, la cual está contrastada e implantada en la Administración Pública y reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).</li> </ul>

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

# **BIBLIOGRAFÍA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fernández, G. y Fajardo P. (2005). ***Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos***. Ediciones Deusto. Madrid, España.

Lévy-Leboyer, C. ***Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas***. Barcelona: Gestión 2000.

Guillem, C. J., & Guillem Carrau, Javier. (2009). ***La planificación y la evaluación del desempeño como instrumento de modernización de la función pública parlamentaria***. Cortes valencianas.

Kozak, E. (1991). ***Evaluación del desempeño de empresas públicas***. Buenos Aires, Argentina: Instituto Torcuato Di Tella.

Luna, N. A. G. (2008). ***Capital humano: gestión por competencias laborales en la administración pública***. México: Trillas.

Mitrani, A., M. D. Murray e I. Suárez (1992). ***Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos***. Bilbao: Ediciones Deusto.

Palomo, V. M. T. (2009). ***Gestión por competencias y talento***. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.

Pascual. M. J. M., & Vitoria (2001). ***La formación por competencias en el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz: desarrollo y gestión de recursos humanos: departamento de función pública***. Vitoria-Gasteiz: Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.

Disponible en: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen\\_vitoria%20.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/competen_vitoria%20.pdf)

Pereda, M. S. & Berrocal, B. F. (2001). ***Gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda, M. S., & Berrocal, B. F. (2005). ***Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca (2001). ***Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias***. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

***Perfil de competencias directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía*** (niveles 28 a 30). Disponible en:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf;jsessionid=84102C967CC116F75CF658557163AC82>

San Pedro, Alberto (2011). ***Gestión por Competencias en las Organizaciones***.

Disponible en: <http://www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>

Saracho, J. M., & Mertens, L. (2005). ***Un modelo general de gestión por competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias***. Santiago de Chile: Ril Editores.

Segura A., Larizgoitia I., Benavides F.G., & Gómez L. (2003). ***La profesión de salud pública y el debate de las competencias profesionales***. Ediciones Doyma, S.L.

Villoria, M. M., & Pino, M. E. (2009). ***Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas***. Madrid: Tecnos.

Warner, J. (2008). ***32 destrezas del mando: iniciación a la gestión por competencias: skill builders***. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Warner, J. (2009). ***Creatividad e innovación: perfil de competencias***. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

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

Bouzas Lorenzo, Ramón. *Gestión por competencias y políticas de formación de los empleados públicos: la Comunidad Autónoma de Galicia*. Disponible en: [http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso\\_09/grupos-rabajo/area05/GT 03/01.pdf](http://www.aecpa.es/uploads/files/congresos/congreso_09/grupos-rabajo/area05/GT 03/01.pdf)

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

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

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

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

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

[http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/4739/cX CapitalHumano jun.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/4739/cX CapitalHumano jun.pdf)

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

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

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

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

[http://servicio.uca.es/personal/E\\_comptcias/documento](http://servicio.uca.es/personal/E_comptcias/documento).

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

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

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

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

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

Disponible en:

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

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

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

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

## CONGRESOS Y SEMINARIOS

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

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

**El Ingreso en las Administraciones Públicas: Selección por Competencias**.

Ponencia para el congreso "Los Recursos Humanos en la Administración Pública: Nuevos Enfoques en la Gestión de los RRHH en las Administraciones Públicas".

Vitoria

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