

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

La gestión por competencias en la Junta de Andalucía

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Ausencia de una herramienta apropiada, acorde a las necesidades de la institución, para la gestión de los recursos humanos.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Elaborar un mapa de competencias, el cual se incorpora a la relación de puestos de trabajo, que facilite el desarrollo de distintos procesos de gestión de personal.

TERRITORIO:

Comunidad Autónoma de Andalucía.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal de la Junta de Andalucía.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Instituto Andaluz de Administración Pública.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Junta de Andalucía, a través del Instituto Andaluz de Administración Pública, ha desarrollado un modelo de gestión por competencias que pretende dar respuesta a algunos de los retos planteados a esta institución. Esta práctica, que habría que enmarcarla dentro de las grandes líneas de actuación recogidas en la *Estrategia para la Modernización de los Servicios Públicos de Andalucía 2006/2010*, pretende, entre otras cuestiones, dar respuesta a los objetivos y obligaciones plasmadas en la *Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía* y en la *ley 7/2007, de 12 abril, del Estatuto Básico del Empleado Público*. Del mismo modo, al igual que otra serie de iniciativas encaminadas a mejorar la Administración Autónoma como el *Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios* aprobado en el 2002, con la implantación de un sistema de gestión por competencias se quiere contribuir a ofrecer un servicio

moderno, de mejor calidad, más eficaz y cercano a los ciudadanos.

La orientación hacia la ciudadanía ha sido uno de los puntos centrales en diversos programas e iniciativas llevados a cabo en los últimos años desde la Junta de Andalucía. Se ha abogado por una Administración más cercana y accesible; prueba de ello es que las cinco líneas estratégicas recogidas en la Estrategia de modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía para el periodo 2006-2010 tenían como eje central a los ciudadanos.



Líneas estratégicas de la Estrategia de modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía 2006-2010.

Fuente: Junta de Andalucía.

A la hora de elaborar el modelo de competencias genéricas se ha tenido en consideración una serie de factores clave, necesarios para el éxito y buen desarrollo de éste. Estos factores son los siguientes:

- Los distintos niveles jerárquicos de la estructura a los cuales se les van a aplicar la gestión por competencias.
- El número de puestos y personas implicadas.

- Conocer la usabilidad del modelo: sobre qué procesos de gestión de recursos humanos van a impactar las competencias.
- La necesidad de participación de la propia organización en el proceso de identificación y definición de las competencias.

Hay que señalar que nos encontramos ante un modelo de carácter conductista, es decir, se centra en la descripción de comportamientos: las competencias (conocimientos, aptitudes, valores o actitudes) han sido definidas a partir de comportamientos de los trabajadores; por lo tanto, una competencia existe solo si una persona se comporta como tal.

Es por ello que las competencias que se han incorporado al *Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía* proceden de un análisis, mediante grupos de discusión, sobre aquellos resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a trabajadores de la Administración Autónoma Andaluza. Dicho examen, trajo consigo la identificación de aquellas competencias adecuadas para los distintos puestos de trabajo existentes en esta institución.

Del mismo modo, para el caso que estamos tratando, hay que señalar que el modelo elaborado involucra a los grupos A (A1 y A2), B y C (C1 y C2), de la actual clasificación profesional del personal funcionario recogida en el artículo 76 del Estatuto Básico del Empleado Público. Por otra parte, las competencias se han agrupado por intervalos de niveles de los puestos desempeñados o del grupo de pertenencia, estableciéndose así cuatro grupos: uno para los funcionarios que se encuentren entre los niveles 12-17 y para los grupos IV y V de laborales; un segundo para los puestos desempeñados comprendidos entre los niveles 18-22 y grupo III de laborales; un tercero para los niveles 23-25 y grupos I y II de laborales; y por en último lugar, nos encontramos con aquellas competencias destinadas a los niveles 26-30.

Por otra parte, las competencias recogidas en el diccionario están agrupadas en torno a 6 familias: competencias básicas, competencias personales, competencias organizativas, competencias de comprensión, competencias interpersonales y competencias de liderazgo. Cada uno de estos conocimientos, actitudes, valores o aptitudes incluidos en cada grupo, son descritos y ligados a una serie de comportamientos. Las competencias incluidas en cada grupo se presentan a continuación:

1. **Competencias básicas:** son aquellas sobre las cuales se ha construido la organización. Involucran a todos los trabajadores y sin ellas la organización no tiene sentido. Son las siguientes:

- Tenemos actitud de servicio.
- Prestamos atención a la ciudadanía.
- Nos orientamos a resultados.
- Nos implicamos con la organización.
- Somos leales.
- Cooperamos.
- Nos interesamos por nuestro desarrollo.
- Tenemos perspectivas de género.

2. **Competencias personales:** son aquellas que tienen que ver con los comportamientos relacionados con la efectividad personal. Se han distinguido las siguientes:

- Somos flexibles y nos adaptamos.
- Somos confiables.
- Sabemos gestionar el estrés.
- Nos orientamos a la acción.
- Nos comprometemos.

3. **Competencias organizativas:** son aquellas que hacen referencia a la capacidad que tiene la persona de organizarse a sí misma y a los demás. Se han distinguido las siguientes:

- Ejecutamos las tareas.
- Organizamos las actividades.
- Actuamos de manera autónoma y tomando decisiones.
- Planificamos y gestionamos.
- Desarrollamos visión estratégica.

4. **Competencias de comprensión:** se centran en la comprensión de la información y en la elaboración de modelos y soluciones. Son las siguientes:

- Entendemos y tratamos la información.

- Analizamos la información.
- Integramos la información.
- Innovamos.
- Conceptualizamos.

5. **Competencias interpersonales:** son aquellas que intervienen en la relación cotidiana entre las personas de la organización facilitando el flujo de información y permitiendo la construcción de redes sociales y equipos de trabajo. Se han distinguido las siguientes:

- Nos comunicamos y comprendemos.
- Trabajamos en equipo.
- Influidos.
- Construimos y desarrollamos relaciones.

6. **Competencias de liderazgo:** son aquellas que contribuyen directamente al desarrollo de las personas y a una mayor aportación de las mismas a la organización. Se han distinguido las siguientes:

- Enseñamos y apoyamos.
- Dirigimos.
- Motivamos.
- Desarrollamos.
- Inspiramos.

IMPACTO:

Aunque el modelo de gestión por competencias genéricas de la Administración de la Junta de Andalucía pretende ser un modelo integral (presente en todos los procesos de gestión de recursos humanos), su usabilidad se ha centrado fundamentalmente en la evaluación de desempeño del personal y en la elaboración de planes y programas formativos.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

2010-Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/diccionarioCompetencias.jsp;jsessionid=01460738FC3034D0BCA487A1A4CCF5DC?cu=45>

Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía

[http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Estrategia%20para%20la%20Modernización%20de%20los%20Servicios%20Públicos%20\(2006-2010\).pdf](http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Estrategia%20para%20la%20Modernización%20de%20los%20Servicios%20Públicos%20(2006-2010).pdf)

Evaluación del Impacto de la Formación:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/jsp/estatico/investigacionyestudios/evaluacionimpactoformacion.jsp?cu=45>