



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

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA
ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO**

MARZO 2004

Índice

1. Introducción	3
2. Diccionario Competencial	4
2.1 LIDERAZGO INSTITUCIONAL	4
2.2 FLEXIBILIDAD	6
2.3 VISIÓN GLOBAL	8
2.4 DIRECCIÓN DE PERSONAS	10
2.5 COMUNICACIÓN	12
2.6 NEGOCIACIÓN	14
2.7 ORIENTACIÓN A RESULTADOS	16
2.8 INICIATIVA / CREATIVIDAD	18
2.9 TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	20
2.10 COMPROMISO ÉTICO	22
2.11 APRENDIZAJE PERMANENTE	24
3. Identificación de los Niveles Competenciales	26

1. Introducción

El presente documento incluye el Diccionario de Competencias para los Directivos de la Administración General del Estado. En él quedan recogidas la definición y las descripciones de cada uno de los niveles competenciales, generados tomando como referencia las evidencias comportamentales que describían cada competencia.

Gracias a los resultados del “Cuestionario de Evaluación de Competencias Directivas” han podido agruparse dichas evidencias. Para ello se ha considerado, por un lado, la importancia asignada a cada una de los comportamientos, y además, la frecuencia de realización de los mismos expresada en el cuestionario.

De forma añadida recogemos las evidencias de comportamiento. Son aquellas conductas o actuaciones observables que permiten conocer si la competencia, tal como se ha definido, está siendo o no desarrollada por el profesional.

Por último, teniendo en cuenta el cuestionario de evaluación competencial que se propone, indicamos el modo en que se determinaría el nivel del Directivo en cada competencia.

2. Diccionario Competencial

2.1 LIDERAZGO INSTITUCIONAL	
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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Se mantiene receptivo ante los planteamientos de las diferentes Administraciones Públicas. Se preocupa por mantenerse informado mediante una amplia red de contactos institucionales, tanto internos a la AGE como de otras Administraciones.
Nivel 3	Consigue ganarse la confianza de sus interlocutores en las diferentes Administraciones. Colabora compartiendo información y experiencias, logrando crear un clima de confianza y de colaboración.
Nivel 4	Busca armonizar intereses y conseguir alianzas entre las diferentes administraciones, en pro de la consecución de objetivos comunes. Consigue coordinar su trabajo con el de otros miembros de diferentes Administraciones Públicas.
Nivel 5	Es capaz de mantener y fomentar unas relaciones constructivas entre los miembros de la AGE y otras Administraciones o Instituciones Públicas, potenciando los mecanismos de colaboración y solventando exitosamente posibles conflictos interinstitucionales, representando eficazmente a la AGE en la resolución de los mismos.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
▪ 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.

2.2 FLEXIBILIDAD

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Se adapta eficazmente a cualquier situación o cambio (tecnológico, procedimientos, etc.). Es capaz de trabajar en cualquier situación (con cualquier equipo, entorno o cometido), no viéndose afectado su rendimiento y la calidad su trabajo por los cambios.
Nivel 3	Facilita la adaptación de los miembros de su unidad a los cambios (de funciones, objetivos, procedimientos), fomentando actitudes positivas a los mismos y manteniéndoles informados. Consulta a los colaboradores y solicita opiniones e ideas sobre áreas de mejora. Identifica las resistencias a las nuevas tendencias y elabora estrategias para superarlas.
Nivel 4	Visualiza el cambio como una oportunidad de mejora para la Administración y para la sociedad. Promueve cambios operativos en su área de actuación en respuesta a las necesidades de la Administración y elimina obstáculos para lograrlos. Compromete a las personas clave de la AGE, que permiten hacer efectivo el cambio.
Nivel 5	Es capaz de prever las necesidades organizativas o técnicas de su área de trabajo, unidad o de la Administración, y proponer e impulsar nuevas ideas o cambios para cubrirlas. Analiza el entorno de la Administración y cambia la estrategia de actuación en función de los cambios introducidos en él.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- | |
|---|
| ▪ 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. |

2.3 VISIÓN GLOBAL

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Conoce los procedimientos y servicios de la Administración Pública y está al día de las novedades y acontecimientos y cambios que afectan a los mismos, y concretamente a su puesto de trabajo, adoptando las medidas oportunas.
Nivel 3	Conoce y comprende los objetivos, las normas y los estándares de su puesto y las aplica. Es consciente del impacto de su propio trabajo y de su unidad en la Administración y sobre la Sociedad.
Nivel 4	Posee un amplio conocimiento los recursos, servicios y capacidades reales de la AGE, lo que le permite tomar decisiones y afrontar situaciones de una manera global, previendo las repercusiones sobre otras unidades. Aporta criterio respecto a su área de actuación asesorando a su equipo o incluso de otras.
Nivel 5	Está permanentemente actualizado de la situación y evolución del entorno y las repercusiones sobre la AGE, ya que es consciente de la misión y objetivos de la misma. Se mantiene informado mediante numerosos canales, tanto internos como externos. Anticipa las necesidades de la sociedad y la proyección que ha de tomar la AGE para satisfacerlas.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- 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.

2.4 DIRECCIÓN DE PERSONAS

DEFINICIÓN	Capacidad para gestionar el trabajo del equipo, motivando a los colaboradores, desarrollándolos profesionalmente, supervisando el trabajo y aunando esfuerzos para conseguir objetivos compartidos.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Indica a cada colaborador las tareas a realizar y los herramientas con las que cuenta. Revisa y supervisa periódicamente el trabajo de los colaboradores y proporciona una valoración del trabajo de cada uno de ellos. Facilita los medios necesarios para la realización de su trabajo.
Nivel 3	Conoce las necesidades formativas e intereses profesionales de sus colaboradores, favoreciendo el desarrollo de los mismos, transmitiéndoles su conocimiento, asignándoles labores y objetivos variados. Implica a los miembros del equipo en los objetivos establecidos mediante el convencimiento y la motivación.
Nivel 4	Conoce las capacidades y características particulares de cada empleado y su nivel de desarrollo. Emplea un estilo de dirección particularizado para cada colaborador, delegando el trabajo en consecuencia. Se implica en el desarrollo de sus colaboradores, proporciona feedback directo, operativo y constructivo.
Nivel 5	Actúa de forma equitativa y coherente con su equipo. Estudia y determina los procedimientos y metodología a emplear, haciendo partícipe al equipo en la planificación de los trabajos y distribución de tareas. Fomenta que sus colaboradores asuman nuevas responsabilidades.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
▪ 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.

2.5 COMUNICACIÓN

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Transmite y defiende sus ideas lógicamente, fundamentándolas coherentemente, captando la información emitida por los interlocutores y empleándola en su provecho. Apoya sus exposiciones metodológicamente facilitando la comunicación.
Nivel 3	Expresa con claridad y concisión las ideas, los hechos y las decisiones, facilitando la comprensión del mensaje mediante el orden, la estructuración y la adecuación del mensaje a los interlocutores. Se asegura del entendimiento por parte de los destinatarios del mensaje.
Nivel 4	Promueve y facilita una comunicación fluida entre los diferentes miembros y niveles de la Administración Pública. Facilita y emplea los medios, herramientas y canales para transmitir la información de manera apropiada al colectivo destinatario.
Nivel 5	Mantiene la atención de la audiencia cuando tiene que expresarse en público, transmitiendo credibilidad, logrando influir en su opinión y convencerles, independientemente del colectivo y tema que se trate. Maneja y comunica eficientemente temas de elevada trascendencia y sensibilidad para las Administraciones.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- 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.

2.6 NEGOCIACIÓN

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Expone argumentos que expliquen claramente las ventajas de los diferentes puntos de vista. Se documenta sobre los aspectos relevantes a la negociación e investiga sobre los intereses de las partes implicadas.
Nivel 3	Realiza una planificación previa del desarrollo de la negociación, marcándose previamente un plan de acción. Promueve el intercambio de opiniones con el objetivo de acercar posturas. Es capaz de cambiar los enfoques de los implicados ante situaciones de bloqueo. Modifica y adapta los argumentos en función de los intereses de los interlocutores
Nivel 4	Entiende previamente las posiciones e intereses de las partes. Es capaz de encontrar puntos ventajosos para ambas partes, aunque tengan intereses contrapuestos, lo que le permite cerrar la negociación con la satisfacción de las partes implicadas.
Nivel 5	Busca mantener una relación de colaboración a largo plazo entre las partes implicadas. Consigue convencer e implicar a los interlocutores en la línea que él se programado. Emplea estrategias o planes de acción que le permiten alcanzar el impacto deseado. Participa en negociaciones de alto impacto dentro de la Administración.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- | |
|---|
| ▪ 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. |

2.7 ORIENTACIÓN A RESULTADOS

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Conoce, acepta y cumple satisfactoriamente los objetivos que le han sido asignados. Planifica su trabajo e intervenciones de manera previa a ejecutarlo de manera que optimice el tiempo y recursos.
Nivel 3	Se compromete por el cumplimiento de los objetivos fijados, mostrándose constante a pesar de las dificultades. Busca cumplir los estándares de calidad y exigencia previstos, logrando satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
Nivel 4	Planifica y fija los objetivos para sí y para los miembros de su unidad, exigiendo un nivel alto de rendimiento y de calidad, buscando superar las expectativas de los ciudadanos o destinatarios del servicio. Coordina y tiene en cuenta los recursos de la Administración y de su unidad a la hora de planificar los objetivos.
Nivel 5	Logra optimizar la relación tiempo coste en los cometidos a realizar, con una clara orientación de mejora continua y a la satisfacción de los ciudadanos. Programa y distribuye su tiempo y el de sus colaboradores de manera eficaz, discerniendo entre lo urgente y lo importante, en función de las acciones a realizar. Realiza un seguimiento periódico de los resultados en su unidad, aplicando acciones correctoras en caso necesario, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los ciudadanos.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

- 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.

2.8 INICIATIVA / CREATIVIDAD

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Actúa de manera constructiva, planteándose nuevas maneras de realizar su trabajo, buscando aspectos de mejora. Se muestra proactivo a la hora de plantear soluciones o mejoras en el ámbito de sus funciones.
Nivel 3	Demuestra alta capacidad para generar nuevas ideas o sistemas de trabajo. Ante problemas cotidianos encuentra soluciones prácticas, que son acertadas y novedosas.
Nivel 4	Estudia, propone y lleva a la práctica ideas innovadoras que ayuden a ejecutar mejor su trabajo y el de los colaboradores de su unidad. Reconoce, alienta y alimenta la sugerencia de nuevas ideas que permitan mejorar el trabajo. Realiza críticas constructivas ante iniciativas desacertadas.
Nivel 5	Se anticipa a las necesidades de la AGE, prevé cambios en la sociedad que puedan afectar a las actividades y a los servicios de la AGE y responde de manera acorde a las mismas. Difunde y comparte las ideas innovadoras exitosas por la Administración.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
▪ 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.

2.9 TOMA DE DECISIONES / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Analiza los problemas de manera minuciosa de modo que se extraiga la información necesaria para proponer las soluciones óptimas a los problemas surgidos. Elige entre alternativas que no supongan un gran riesgo. Busca el asesoramiento de otros antes de tomar una decisión.
Nivel 3	Examina las implicaciones y los riesgos y repercusiones asociados a cada alternativa, así como las ventajas e inconvenientes. Propone diferentes soluciones válidas ante un problema. Toma decisiones basadas en hechos objetivos.
Nivel 4	Planifica la puesta en marcha de la decisión tomada, anticipando posibles consecuencias o complicaciones futuras, realizando el seguimiento y verificando su efectividad. Mantiene la decisión adoptada con firmeza aun cuando resulte impopular o se encuentre bajo presiones. Toma decisiones que afectan a su unidad y que conllevan un riesgo moderado.
Nivel 5	Actúa de manera ágil y proactiva ante cualquier situación que detecte que pueda ser trascendente en su área de actuación, tomando el control e implicando a los actores que sean necesarios para evitar posibles consecuencias negativas o disminuir los efectos de las mismas. Toma decisiones que afectan a toda la Administración y que conllevan un riesgo calculado.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
▪ 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.

2.10 COMPROMISO ÉTICO

DEFINICIÓN	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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Se compromete con los intereses de los ciudadanos y de la Administración antes que por los suyos propios. Muestra y transmite su vocación por el servicio público.
Nivel 3	Trasmite una imagen, tanto interna como externa, de compromiso ético y transparencia con la sociedad. Facilita el acceso de los ciudadanos a la Administración, de una manera amable y respetuosa.
Nivel 4	Transmite y fomenta los valores éticos del servicio público, censurando aquellos comportamientos que no lo son, e implicando a sus colaboradores en el cumplimiento de los mismos.
Nivel 5	Actúa con profesionalidad, objetividad, imparcialidad y coherencia con los valores éticos del servicio público, independientemente de las presiones externas.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
• 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.

2.11 APRENDIZAJE PERMANENTE

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.
Nivel 1	Desarrolla con muy poca frecuencia y de modo eficaz los comportamientos descritos en la competencia.
Nivel 2	Se preocupa y toma las medidas oportunas (asistir a cursos, nuevas actividades, experiencias), que le permitan mejorar su desempeño. Asimila nuevos conocimientos y habilidades de la propia experiencia.
Nivel 3	Analiza continuamente su propio comportamiento, trabajo y desempeño, de una manera autocrítica, detectando áreas de mejora. Se preocupa por las aportaciones que le puedan proporcionar sus colaboradores o colaterales.
Nivel 4	Apoya a su equipo en el desarrollo de sus conocimientos y actitudes necesarias para dar respuesta a las necesidades de la Administración. Forma e informa a sus colaboradores respecto a nuevos conocimientos adquiridos o aspectos relevantes que les afecten.
Nivel 5	Muestra un interés y predisposición continua en mantenerse actualizado en temas relacionadas con su ámbito de actuación así como de otros de la AGE, tomando las medidas oportunas. Aplica nuevos conocimientos que permitan el desarrollo y la mejora en su unidad. Fomenta la mentalidad de aprendizaje permanente en la Administración.

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO
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.

3. Identificación de los Niveles Competenciales

La identificación del nivel del Directivo dentro de cada de las Competencia vendrá determinado siguiendo los criterios de valoración recogidos en el Cuestionario de Evaluación de las Competencias Directivas. Se han identificado diferentes grados de cumplimiento para cada una de las conductas asociadas a las competencias, tal y como recoge el siguiente ejemplo:

- **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*).

Para poder identificar los niveles competenciales, debemos asignar una puntuación a cada una de los grados de cumplimiento propuestos. Por tanto actuaríamos del siguiente modo:

- **TDA** = 4
- **DA** = 3
- **ED** = 2
- **TED** = 1

Siguiendo estas puntuaciones determinaríamos el nivel en cada competencia en función de la siguiente proporción, como vemos en el ejemplo:

Nivel 1: El 19% inferior de las posibles puntuaciones.

Nivel 2: Del 20% al 39% de las posibles puntuaciones.

Nivel 3: Del 40 % al 69% de las posibles puntuaciones.

Nivel 4: Del 70% al 90% de las posibles puntuaciones.

Nivel 5: El 10% superior de las posibles puntuaciones.

Ejemplo: Competencia Liderazgo Institucional

				Grado de Cumplimiento asignado			
				TDE	TD	DA	TD A
1.	Representa eficazmente a la AGE en sus relaciones con otras Administraciones Públicas.			1	2	3	4
2.	Asume el papel de líder en las relaciones que, representando a la AGE, tiene que tener con otras Administraciones Públicas.			1	2	3	4
3.	Se esfuerza para que las relaciones de la AGE con otras Administraciones Públicas sean de colaboración y no de conflicto.			1	2	3	4
4.	Detecta la existencia de posibles conflictos institucionales entre la AGE y otras Administraciones Públicas y anticipa posibles soluciones a los mismos.			1	2	3	4
5.	Potencia los mecanismos de cooperación con otras Administraciones Públicas.			1	2	3	4
6.	Se esfuerza por ganarse la confianza y credibilidad de los interlocutores de las restantes Administraciones Públicas.			1	2	3	4
MAXIMO ALCANZABLE	24 Puntos			TOTAL ALCANZADO		16 Puntos	
% ALCANZADO	66,7 %			NIVEL ALCANZADO		NIVEL 3	