

Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya

Cap de secció, cap de servei,
subdirector/a i llocs singulars assimilats

Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya

Cap de secció, cap de servei,
subdirector/a i llocs singulars assimilats





Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconeixin explícitament les autores, i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

© 2020, Departament de Polítiques Digitals i Administració Pública
Secretaria d'Administració i Funció Pública

D'aquesta edició

© 2020, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Disseny i maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Primera edició: juny de 2009

Segona edició: juny de 2020

ISBN: 978-84-18199-22-6 (pdf)

978-84-18199-23-3 (epub)

DOI: 10.2436/10.8030.09.3

Aquest document digital és accessible al web de publicacions de l'EAPC, dins la col·lecció Eines per als recursos humans.

Índex

Presentació.....	7
1. Introducció.....	9
2. Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya.....	11
3. Com s'ha d'utilitzar aquest diccionari.....	13
4. Direcció i desenvolupament de persones.....	17
5. Comunicació, persuasió i influència.....	25
6. Visió estratègica.....	33
7. Visió digital del servei públic.....	37
8. Flexibilitat i gestió del canvi.....	41
9. Treball en equip i treball en xarxa.....	45
10. Planificació i organització.....	51
11. Orientació als resultats i orientació a la qualitat.....	57
12. Anàlisi de problemes i presa de decisions.....	63
13. Orientació a la Innovació.....	70
14. Orientació a la ciutadania.....	73
15. Compromís amb el servei públic i l'organització.....	77
16. Actualització professional i millora contínua.....	81
17. Glossari.....	87
18. Graella de competències.....	89

PRESENTACIÓ

El nou paradigma social i tecnològic, caracteritzat per un nou perfil de ciutadania i per unes noves tecnologies disruptives, suposa una nova oportunitat per a l'Administració, que haurà d'adequar el model de relació i de gestió que té amb una societat amb noves demandes i necessitats.

La transformació digital de l'Administració implica el redisseny dels serveis i processos administratius per obtenir la màxima eficiència i eficàcia en la prestació dels serveis públics; una cultura d'exploració, innovació i actualització constant, proactiva i centrada en la ciutadania, i la presa de decisions basada en dades i en l'aprofitament de les noves tecnologies per maximitzar el valor aportat a la ciutadania.

Per aconseguir aquesta fita, cal comptar necessàriament amb la implicació de les persones que formen part de l'organització com a generadores del canvi cultural i, especialment, amb aquelles que ocupen les línies de comandament i de responsabilitat com a motor que ha d'impulsar la transformació digital des d'una visió transformadora, de fort lideratge i d'alineament estratègic amb el canvi. I és aquesta necessitat la que ens ha conduït a fer la revisió del diccionari de competències de comandament que, amb un recorregut de ja fa deu anys, ha de ser l'eina que ens ajudi a definir els llocs de treball, tant de comandament com d'aquells llocs singulars, i a facilitar el disseny dels itineraris formatius derivats de noves maneres de fer i de treballar de l'era digital.

Us presento, doncs, la revisió del diccionari de competències dels càrrecs de comandament, ara també d'aplicació als llocs singulars, on s'han identificat nous comportaments associats a les competències ja existents, com són, per exemple, els relacionats amb l'orientació a la dada en l'anàlisi i la presa de decisions, la incorporació de la visió de l'usuari en la definició i avaluació dels serveis, o els referents a l'ètica en el compromís amb el servei públic. I en aquest sentit, també s'han definit dues noves competències: la visió digital del servei públic i l'orientació a la innovació.

Els perfils que es presenten continuaran sent sotmesos a un procés d'avaluació i ajust a la realitat canviant en funció de les necessitats en la prestació dels serveis.

Annabel Marcos Vilar
Secretaria d'Administració i Funció Pública

1. INTRODUCCIÓ

De tots és sabut que el perfil professional per a l'exercici del comandament en una àrea d'activitat administrativa determinada no es limita simplement a tenir un bon domini dels coneixements tècnics i dels procediments que la caracteritzen, sinó que calen altres tipus de competències. Les organitzacions necessiten persones amb capacitat de liderar i motivar els equips, que desenvolupin el potencial de les persones que estan al seu càrrec, que generin adhesió i compromís i que, a més, siguin capaces de gestionar bé el seu temps, manejar correctament l'estrès, adequar-se als canvis, etc.

Amb la publicació de la primera edició d'aquest diccionari, l'any 2009, l'Administració de la Generalitat va iniciar el camí cap a una política de selecció dels càrrecs de comandament basada en les competències professionals. Un camí necessari, perquè el fet de no tenir en compte aquestes competències ha comportat, a vegades, grans esforços de capacitació i adaptació de les persones un cop ja són al seu lloc de treball o, en el pitjor dels casos, ha estat la causa de fracassos personals, frustracions d'expectatives o impactes negatius en els equips quan no hi ha hagut la capacitat d'adaptació i/o aprenentatge necessària per adquirir aquestes competències.

D'altra banda, els llocs de treball, i els de càrrec en particular, s'han percebut sovint com a unitats fixes i estàtiques que tenen sentit només allà on s'ubiquen, de manera que perden l'oportunitat d'identificar aquells elements de polivalència. Les capacitats, destreses i actituds que es requereixen en un lloc de treball i que van més enllà de la competència tècnica han de poder ser utilitzades i optimitzades —de manera transversal en l'organització— en d'altres llocs amb els quals no hi hagi aparentment una relació directa.

El model de gestió per competències que s'ha estat incorporant en els darrers anys permet, entre altres qüestions, establir predictors del comportament de la persona dins de l'organització i facilitar-ne el desenvolupament professional.

La Direcció General de Funció Pública ja va iniciar aquest camí a través de la definició del perfil de competències professionals per a l'accés als cossos d'administració general. El diccionari de competències revisat que es presenta ara hi dona continuïtat definint el perfil de competències per a l'exercici del comandament a l'Administració de la Generalitat de Catalunya (cap de secció, cap de servei, subdirector/a i llocs singulars assimilats).

2. DICIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

El DICIONARI es proposa ser una eina de suport en els diversos processos de gestió dels recursos humans relacionats amb llocs de treball que impliquen l'exercici del comandament d'una unitat i, per tant, d'un col·lectiu de persones que exerceixen unes responsabilitats i funcions específiques que es proveeixen per concurs específic o lliure designació.

En aquest sentit, ens pot ser útil tant pel que fa a la gestió de llocs de treball com pel que fa a la gestió de les persones que els ocupen.

En primer lloc, ha de ser l'eina de referència a l'hora de descriure els perfils dels llocs de treball que tinguin funcions de comandament o siguin llocs singulars; per tant, les descripcions dels llocs de treball es nodriran, en una part significativa, dels continguts d'aquest diccionari.

Pel que fa a les persones que ocupen els llocs, el DICIONARI ha de ser a la base de tots els processos que impliquin l'avaluació de persones, que són, en línies generals, els següents: la detecció de potencials a l'hora de proveir provisionalment un lloc de treball, la provisió definitiva, la detecció de necessitats per a la formació i l'avaluació de l'acompliment del lloc de treball.

Finalment, ha de constituir una eina útil a l'hora de planificar la formació, establir itineraris formatius i certificar les competències adquirides després d'una activitat formativa.

El DICIONARI recull tretze competències que estan estretament lligades amb l'estructura, l'estratègia i els valors de l'Administració de la Generalitat. Per cada competència s'estableixen tres nivells (normal, alt i molt alt) i es descriuen els comportaments associats a cada nivell. Els nivells estan relacionats, en línies generals, amb les funcions del lloc, el nombre de persones que en depenen, el nivell de responsabilitat, l'enquadrament en l'organització i l'àrea d'influència del lloc.

Gestió de la unitat	Lideratge de persones
<p><i>Visió estratègica</i> <i>Visió digital del servei públic</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificació i organització • Orientació als resultats i orientació a la qualitat • Anàlisi de problemes i presa de decisions 	<p><i>Direcció i desenvolupament de les persones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Treball en equip i treball en xarxa
<p><i>Flexibilitat i gestió del canvi</i> <i>Orientació a la innovació</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromís amb el servei públic i l'organització • Actualització professional i millora contínua • Competència tècnica 	<p><i>Comunicació, persuasió i influència</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientació a la ciutadania
Autogestió personal	Influència i relació

- El quadrant interior recull les competències professionals definides en els perfils per accedir al cos superior i al cos de gestió d'administració de la Generalitat de Catalunya, però en un nivell superior i, per tant, amb una llista de comportaments associats diferent.
- El quadrant exterior recull les competències més directament associades a l'exercici del comandament.

Respecte a la catorzena competència que apareix en el quadre, la competència tècnica, tot i esmentar-se i tenir importància en l'acompliment del lloc, en la mesura que no és una competència transversal, no la tractem en aquesta guia. Aquesta competència pot definir-se com a conjunt de coneixements, destreses i actituds que es requereixen per desenvolupar els llocs de treball específics d'un àmbit professional. Òbviament, aquesta competència apunta a multiplicitat de camps o àrees de coneixement i es valora amb sistemes i mitjans propis, que enllacen amb la valoració de coneixements, i que no són objecte d'aquest treball.

3. COM S'HA D'UTILITZAR AQUEST DICIONARI

Aquest DICIONARI conté una descripció individual i detallada de totes les competències, així com una graella en la qual es poden veure totes les competències identificades.

La graella té com a objectiu que, amb un cop d'ull, es pugui veure tot el model simplificat per tal que la persona que ha de definir el perfil professional d'un lloc concret pugui fer-ne una primera aproximació abans d'entrar ens els detalls de les evidències de comportament pròpies de cada nivell de domini.

L'estructura del DICIONARI és la següent: cada competència conté la seva definició genèrica i la definició pròpia de cadascun dels nivells de domini. Veurem que cada competència es divideix en subcompetències. També hi trobarem una relació de les evidències comportamentals, classificades en aquestes subcompetències per tal de facilitar els processos de descripció i d'avaluació dels perfils.

Estructura del perfil



Les competències, subcompetències i comportaments associats fan referència a la persona que desenvolupa les funcions del lloc de treball. Per això en la redacció s'utilitza el femení en casos com "és resolutiva" o "es mostra oberta". Pel que fa als plurals, entenem que el masculí plural actua com a genèric.

1. Definició genèrica de competència

Una competència indica el domini d'un conjunt de comportaments concrets en un lloc de treball concret d'una organització concreta.

S'acostuma a expressar en termes de «capacitat» per dur a terme una activitat o utilitzant un verb substantivat.

2. Nivell de domini de la competència

És el grau de domini de la competència. Cada competència és graduada en diferents nivells d'exigència. El nivell 3/normal correspon, de manera general, al nivell de cap de secció i llocs singulars amb nivell de classificació equivalent; el nivell 2/alt correspon, en general, al nivell de cap de servei i llocs singulars amb nivell de classificació equivalent; i el nivell 1/molt alt

correspon, en general, al nivell de subdirecció i llocs singulars amb nivell de classificació equivalent.

3. Subcompetència

Són els factors en què es pot desglossar cada competència en funció del tipus de comportaments que agrupa.

4. Definició de comportaments associats

Són els comportaments que evidencien el domini de la competència. Sovint s'expressen mitjançant verbs d'acció i es defineixen utilitzant el verb en tercera persona. Cal que siguin activitats concretes, observables i mesurables.

Per cada competència, s'indiquen les subcompetències i les icones que ens han de permetre identificar la tipologia de competència, en funció del tipus de capacitats que es posen en joc.

Icones de tipologies de competències:



Autogestió personal



Gestió de la unitat



Influència i relació



Lideratge de persones

Exemple:



DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

- Direcció de persones
- Lideratge
- Desenvolupament de persones

Quins passos hem de seguir per definir el perfil d'un lloc?

1. Hem de consultar la graella final i identificar les competències crítiques del lloc concret. És recomanable treballar, d'entrada, amb un màxim de cinc competències.
2. Per cadascuna de les competències, hem de llegir les definicions que es proposen en cada nivell de domini.
3. Hem de seleccionar el nivell que s'ajusta als requeriments del lloc de treball concret. Aquesta opció s'ha de derivar de l'estudi dels elements següents del lloc de treball en qüestió:
 - les funcions,
 - el nombre de persones que en depenen,
 - el nivell de responsabilitat,
 - l'enquadrament en l'organització,
 - l'àrea d'influència.
4. Hem de consultar el detall dels comportaments associats a cada competència escollida per contrastar si el nivell preseleccionat es correspon amb el nivell esperat del lloc i validar la selecció.
5. Cal ajustar, si escau, la primera aproximació del perfil amb la finalitat d'identificar el perfil definitiu.



4. DIRECCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions que fan contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.

Nivell 3 / normal

Organitza les tasques i les càrregues de feina de l'equip i estableix els procediments per dur-les a terme.

Direcció de persones

- Estableix i/o comunica els criteris de treball que ha de seguir l'equip. Unifica els procediments i les maneres de treballar de l'equip.
- Condueix les reunions internes, en les quals fomenta la comunicació i la participació.
- En situacions de crisi, actua amb directrius clares i inequívokes.
- Vetlla per tal que l'equip desenvolupi una feina de qualitat. Avalua la qualitat de treball de l'equip i, quan detecta biaixos, actua per corregir-los.
- Involucra l'equip en la feina: explica què cal fer, com i per què.
- Distribueix les tasques que desenvoluparan les persones en funció dels seus punts forts i de les disponibilitats del moment.
- Delega les tasques en membres de l'equip amb qui ha contrastat prèviament la capacitat per dur-les a terme i que, per tant, tenen la seva confiança.
- Participa en la definició de l'equip que necessita per assolir els objectius de la unitat o àrea.
- Unifica la visió global de la unitat o àrea.

- Reconeix els mèrits de l'equip individuals i grupals.
- (-) No assumeix responsabilitats sobre l'equip i hi actua com si fos un membre més.
- (-) Mostra un estil de direcció proteccionista i paternalista.
- (-) Mostra un estil de direcció autàrquic.

Lideratge

- Assumeix el rol de cap d'equip.
- En situacions de discrepància entre els membres de l'equip, mostra un tarannà conciliador que contribueix a mantenir l'harmonia de l'equip.
- Practica un lideratge participatiu i fomenta el treball en equip.
- Assumeix la responsabilitat de l'equip, fins i tot la dels errors comesos per algun dels membres.
- Comprèn el punt de vista del col·laborador, escolta els membres de l'equip i mostra empatia. Respon al col·laborador entenent quina és la seva visió.
- Té els criteris clars i els aplica actuant amb coherència.
- (-) Mostra preferència per diferents membres de l'equip. Estableix greuges comparatius amb els diferents membres de l'equip.

Desenvolupament de les persones

- Assumeix un rol consultiu amb l'equip. Es mostra disponible per resoldre dubtes i consultes. Ajuda les persones de l'equip a resoldre les situacions aportant un component tècnic important.
- Ensenya i instrueix l'equip tant en metodologia i procediments com tècnicament, ja sigui personalment, ja sigui vetllant per tal que ho faci algú de l'equip.
- Detecta àrees de millora en les persones de l'equip i actua per ajudar a desenvolupar-les.

Dirigeix i coordina els equips de treball que duen a terme projectes sobre els quals tenen gran autonomia.

Direcció de persones

- Aplica diferents estils de direcció segons la situació i les persones que dirigeix. El seu estil de direcció ajuda que les persones de l'equip aportin el màxim d'elles mateixes. Mostra sensibilitat per apropar-se a cada persona, cosa que fa amb un tracte personal.
- Analitza l'equip que té i n'identifica els punts forts i els punts febles.
- Trasllada la planificació estratègica de la direcció a l'equip de la unitat o àrea. Comunica els objectius que ha d'assolir la unitat o àrea i els que corresponen a cada unitat o àrea. Ajuda el seu equip a visualitzar la missió.
- Mostra assertivitat per denegar peticions de l'equip quan valora que no es poden atorgar.
- Promou accions per facilitar la integració dels nous membres de l'equip, ja sigui directament, ja sigui delegant la tasca.
- Conduïx reunions efectives (temps i resultats).
- Estableix els graus de decisió que tenen els diferents membres de l'equip o grups de persones.
- Assegura que es compleixin els estàndards de qualitat i d'eficàcia de la feina desenvolupada per l'equip.
- Estableix mecanismes específics per fomentar la comunicació en l'equip.
- Estableix els objectius que s'han d'assolir entre els diferents membres de l'equip amb resultats i terminis concrets. N'avalua l'acompliment i dona informació a l'equip sobre el grau d'eficiència de la seva manera de treballar. Fa una avaluació contínua de l'equip basada en factors objectius.
- Respecta la jerarquia i fomenta que es respecti.
- Assumeix la responsabilitat de l'equip i les seves errades, si escau.

- Assumeix el rol de cap de l'equip davant dels conflictes interns i dels conflictes amb d'altres equips o serveis.
- Dona resposta a l'equip sobre els assumptes gestionats.
- Té els criteris clars i actua amb coherència.
- (-) Manifesta més orientació a les persones que als resultats de la unitat o àrea.
- (-) Se salta els comandaments o unitats que en depenen o altres nivells de la jerarquia quan li interessa tractar un assumpte directament amb la persona que el gestiona.

Lideratge

- Comunica les directrius a l'equip per tal que disposi d'unes orientacions inicials.
- Capta situacions potencialment conflictives en l'equip. Hi intervé per acostar posicions quan hi ha discrepàncies entre els membres de l'equip. Vetlla per la resolució del conflicte i en fa el seguiment fins que es resol.
- Fomenta el treball en equip i la participació per tal que els membres de l'equip aportin idees i solucions i facin propostes.
- Dona confiança a l'equip per treballar amb autonomia. Respecta les decisions de l'equip en els assumptes delegats i en aquells en què l'equip té autonomia.
- Davant un canvi en l'organització, actua impulsant-lo: hi aporta explicacions, comprèn com el viuen les persones, hi aporta informació per reduir les pors, ofereix suport als membres de l'equip i els dona reforç i informació que ajuden a consolidar el canvi.
- En estructures matricials, exerceix influència en persones que no depenen jeràrquicament de l'estructura per assolir un objectiu que afecta diverses unitats.
- Exigeix un rol professional a l'equip. Vetlla per l'acompliment de les funcions atribuïdes i de les normes de treball.
- Tècnicament, és un referent per a l'equip.

- (-) Quan sorgeixen problemes de relació dins l'equip, la situació es fa més i més conflictiva perquè no els ha afrontat en el moment inicial.
- (-) No manté sempre i en tot moment un tracte respectuós amb tots els membres de l'equip.

Desenvolupament de les persones

- Coneix els membres de l'equip: n'identifica els punts forts, les àrees de millora, les motivacions i la manera de ser. Identifica el que valoren els diferents membres de l'equip.
- Identifica les mancances de l'equip i les comunica de manera assertiva. S'implica i participa en el desenvolupament de l'equip.
- Delega o proposa encàrrecs de treball als membres de l'equip, amb la qual cosa contribueix al seu creixement.
- Fomenta l'intercanvi d'informació i la gestió del coneixement en la unitat o àrea. Comparteix la informació amb l'equip i fomenta que tinguin una visió global dels assumptes que es gestionen.
- Aplica reforç positiu/negatiu als diferents membres de l'equip i ho fa amb coherència i sempre amb els mateixos criteris. Valora les activitats desenvolupades per l'equip i els resultats assolits.

Dirigeix equips per tal que es duguin a terme en l'àmbit operatiu les directrius polítiques establertes pel departament, amb la qual cosa contribueix a la consecució dels resultats predefinits.

Direcció de persones

- Transmet directrius a l'equip, incorporant-hi sempre el perquè o la finalitat última. Fa suggeriments a l'equip, en lloc de donar ordres.
- Actua amb un rol conciliador quan es produeixen discrepàncies entre persones. Resol situacions difícils amb persones de l'equip, i cedeix en el que es pugui a canvi de concessions per part de l'altra persona.
- Aplica diferents estils de direcció, en funció de la persona i la situació. És hàbil en la direcció de persones.
- Aporta reforç positiu/negatiu en funció de la resposta de la persona, de la situació i del resultat. Aplica el reforç en el moment necessari.
- Atorga autoritat i reconeixement a les persones responsables i caps que en depenen directament, per tal l'equip les reconegui. Respecta la jerarquia i hi dona suport quan vol tenir un efecte de reforç sobre el missatge que pugui transmetre algun altre càrrec de la unitat o àrea.
- Coneix l'equip: les seves competències, motivacions, etc. Delega la gestió d'assumptes a les persones que sap que els poden desenvolupar satisfactòriament i en fa el seguiment per assegurar l'assoliment d'objectius.
- És conscient del rol que ha d'assumir. L'actitud amb l'equip no és ni gaire pròxima ni gaire distant. Actua amb fermesa davant les negligències. Afronta els problemes de manera estricta i mostra flexibilitat amb les persones.
- Coordina equips de manera que n'aconsegueix la màxima efectivitat.
- Es reuneix periòdicament amb l'equip. Dirigeix les reunions de manera eficaç.

- Vetlla perquè s'atorgui el reconeixement merescut a la tasca de dirigir persones dins de la unitat o àrea. Transmet la importància de la tasca de la direcció de persones en el conjunt de la jerarquia de la unitat o àrea. Prioritza la direcció de persones, per això hi dedica temps. Té consciència que la direcció de persones realment forma part de la seva responsabilitat i actua conseqüentment.
- Estableix objectius i sistemes d'avaluació de l'equip i exigeix resultats. Retorna informació a l'equip sobre el grau d'assoliment dels objectius. Dialoga amb els col·laboradors sobre com és de satisfactori el seu acompliment.
- Informa de com es valora la feina de l'equip. Explica el que vol i el que espera de les persones, i els demana un grau determinat de qualitat en l'exercici de les seves tasques. És exigent en l'acompliment de les funcions de les persones, amb la qual cosa incorpora un esperit crític.
- Fomenta el bon clima entre l'equip.
- Planteja propostes de recursos humans per a l'equip.
- Contribueix a ajudar l'equip a superar les possibles dificultats de relació que puguin sorgir amb altres comandaments.

Lideratge

- Actua per tal de ser un model de referència per als altres membres de la unitat o àrea. L'equip i els agents amb qui es relaciona valoren el seu prestigi professional.
- Assumeix els errors de l'equip com a propis i comparteix els reconeixements públics.
- Contribueix a un clima de treball positiu en l'equip. Contribueix a tenir un equip més cohesionat, més competent i que assoleixi més resultats. Estableix complicitat amb les persones de l'entorn.
- És capaç de generar un sentiment de compromís de l'equip amb el projecte col·lectiu. Implica, dinamitza i motiva les persones de l'equip en relació amb el projecte.
- La seva actuació facilita que altres comandaments s'alineïn amb la seva visió de l'organització i comparteixin una missió comuna (dins el mateix departament o dins la Generalitat de Catalunya globalment).

- Lidera el projecte en totes les àrees: tècnica, recursos humans i comunicació.
- Té credibilitat i rigor a l'hora de treballar.

Desenvolupament de les persones

- Fomenta que el mateix equip cerqui propostes d'actuació i de millora efectives.
- Aplica polítiques que ajuden les persones de l'equip a créixer, tant personalment com professionalment.
- Avalua l'equip sense crear barreres o reticències.
- Manté sistemàticament oberts els canals de comunicació amb l'equip.
- Confia en l'equip un cop li reconeix la seva competència. Delega per tal que els membres de l'equip assumeixin les pròpies responsabilitats i prenguin decisions. Deixa créixer professionalment les persones.
- Reconeix públicament les bones actuacions de l'equip i fomenta que també ho faci tota la cadena de comandaments de la qual depèn l'equip.
- Organitza l'entorn per fomentar la polivalència professional.
- Crea sistemes per compartir el coneixement. Fomenta la creació de comunitats o equips d'aprenentatge.



5. COMUNICACIÓ, PERSUASIÓ I INFLUÈNCIA

Capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant un llenguatge d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el discurs a l'interlocutor per aconseguir tenir un impacte més gran. Capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.

Nivell 3 / normal

Capta i transmet informació i s'assegura que el missatge rebut és el mateix que l'emès. Comunica la informació rellevant a l'equip i als companys.

Persuasió

- Quan comunica una directriu o emet un comunicat, s'assegura que l'interlocutor comprèn el missatge amb tots els matisos.
- S'explica de manera didàctica, concreta el perquè i l'explica de manera operativa.
- Sempre parla amb respecte i amb un to adequat a la situació.

Comunicació interna

- Comunica a l'equip cap on s'orienta la unitat o àrea, la visió.
- Comunica a l'equip per què es duen a terme les actuacions i les conseqüències que se'n deriven.
- Dona directrius i instruccions de manera estructurada. Acompanya les instruccions amb informació sobre el perquè d'aquella tasca en concret, i aporta una visió de conjunt.

- Es comunica assertivament amb l'equip perquè diu el que en pensa, de manera objectiva, cercant que l'equip actuï d'acord amb les seves funcions i responsabilitats.
- Redacta informes amb cert grau de complexitat, pel component tècnic o pel procediment.
- Estableix mecanismes per comunicar-se amb tot l'equip i vetlla perquè tothom tingui la informació que necessita en tot moment.
- Manté informada la persona que exerceix de superior jeràrquica, sense que aquesta hagi de sol·licitar-li informació.
- Mostra escolta activa, tant amb l'equip com amb la persona que exerceix de superior jeràrquica, i sap detectar les necessitats dels uns i de l'altra.
- És una subcompetència, hauria de tenir el mateix format que Comunicació interna.
- Aporta explicacions a la persona usuària d'acord amb la demanda, la necessitat d'informació que té i el seu nivell de comprensió.
- Mostra escolta activa quan atén la persona usuària i en detecta les necessitats.

Utilitza la comunicació per liderar l'equip, tant si és el propi com si ha estat format per respondre a una necessitat puntual, i s'assegura que tothom s'orienta als mateixos objectius.

Persuasió

- Quan comunica un missatge, ho fa de manera que el que diu i el que entén el receptor és el mateix, i s'assegura que s'entén amb tots els matisos amb què l'ha emès.
- Afronta situacions de discrepància quan cal i hi aporta arguments per defensar el seu punt de vista.
- Argumenta i defensa una línia de treball i mostra el valor afegit que aporta, i s'assegura que l'interlocutor ho comprèn.
- Exposa el que ha de dir, però respecta altres opinions. Es comunica assertivament quan la situació ho requereix i aconsegueix fer prevaldre el seu criteri.
- Es comunica amb respecte, emprant un llenguatge adequat a la situació.
- Detecta quines necessitats o interessos té l'interlocutor i adapta el seu discurs per tal de satisfer-ne les inquietuds, de manera que els seus arguments tinguin més impacte.
- Adapta el seu discurs al perfil de l'interlocutor, a les necessitats concretes que manifesta, al rol que assumeix, etc.
- Mostra empatia i habilitat per posar-se en el lloc de l'interlocutor.
- S'assegura que hi aporta arguments adequats, perquè prèviament els ha contrastat.
- Explica la feina i els resultats assolits per la unitat o àrea, tant internament com externament.
- (-) Ha de recórrer a la imposició perquè no aconsegueix convèncer amb el seu discurs.

Comunicació interna

- Vetlla perquè a la unitat o àrea la informació flueixi de manera que tothom la pugui compartir.
- En situacions de canvi, assumeix el seu rol: hi aporta informació, comunica els canvis i els argumenta, comenta les conseqüències que se'n deriven, escolta les pors i incerteses que viu l'equip...
- Redacta informes escrits ben estructurats i que facilitin la presa de decisions de la persona que exerceix de superior jeràrquica.
- (-) Mostra resistència a compartir informació.

Comunicació externa

- És capaç de captar informació per diferents canals: formals i informals.
- Defineix procediments de comunicació per fomentar que tots els agents implicats en un projecte disposin de tota la informació sobre els assumptes relacionats.

Genera impacte quan comunica, perquè domina diferents registres del llenguatge i empra el més adequat a la situació i a l'interlocutor.

Persuasió

- Actua amb assertivitat: transmet el que pensa i defensa els seus criteris.
- Comunica i convenç l'equip.
- Quan negocia, aconsegueix un resultat proper al que s'havia plantejat prèviament a la negociació. Negocia amb sindicats o amb grups amb interessos contraposats i és capaç d'arribar a un bon acord per a les parts implicades.
- Intervé en negociacions tècniques en nom de la persona que exerceix de superior jeràrquica, i adopta la posició preestablerta prèviament.
- Orienta tècnicament sobre la posició que ha d'assumir la direcció després d'analitzar tècnicament la situació.

Comunicació interna

- Assessora més que proposa.
- Manté l'equip constantment informat del que s'està fent dins l'organització. El fa participar a través de missatges eficaços que generen sentiment de pertinença i concreten el rumb i l'orientació del departament.
- Assumeix la comunicació de directrius en l'equip, tant si són populars com si són impopulars.
- Exerceix l'escolta activa per conèixer i captar què manifesta l'equip.
- Facilita que els responsables polítics coneguin i entenguin els aspectes tècnics.
- Facilita que els responsables polítics i l'àrea tècnica s'entenguin quan parlen en registres lingüístics diferents.

- Impulsa la gestió del coneixement i possibilita que es treballi amb estructures comunes en la unitat o àrea.
- Mostra una comunicació assertiva i precisa quan ha d'advertir la direcció política que s'allunya dels objectius establerts.
- Tradueix les direccions polítiques a la manera d'operar de la unitat o àrea.
- Transmet clarament les directrius que dona sense ambigüitats.
- Transmet l'objectiu que s'ha d'assolir.
- Transmet directrius de manera molt didàctica, i hi incorpora sempre el perquè o la finalitat última.
- Adapta l'estil de comunicació i de discurs als diferents perfils d'interlocutors o audiències.
- Cerca informació per vies formals i informals amb la finalitat de contrastar la informació de què disposa. S'assegura que la informació sigui vàlida.
- En situacions de crisi, es comunica amb assertivitat i seguretat, amb la qual cosa aconsegueix tranquil·litzar l'interlocutor perquè proporciona explicacions.
- Comunica amb seguretat i transmet seguretat als interlocutors.
- Comunica els resultats assolits amb dades tangibles i mesurables, tant internament com externament.
- (-) En la comunicació amb l'equip o amb d'altres, de vegades perd el respecte i mostra un tracte groller.

Comunicació externa

- A l'hora de comunicar, modifica el seu registre per tal d'establir relacions amb diferents interlocutors: entitats, institucions polítiques, altres administracions públiques, ONG, universitats, centres de recerca, mitjans de comunicació, aparell jurídic, etc.
- Aplica estratègies per difondre les actuacions i els resultats de les actuacions de la unitat o àrea mitjançant articles, presentacions públiques, etc.
- Fa presentacions en públic amb seguretat i bon nivell de comunicació verbal.

- Mostra interès i una actitud proactiva per conèixer i captar què manifesten les xarxes socials sobre l'activitat de l'organització.
- Mostra interès a comunicar els objectius i les actuacions de la seva unitat en les xarxes socials.
- Estableix relacions professionals externes amb agents socials amb els quals el departament té una relació especial.
- Es comunica de manera clara i sintètica i adapta el discurs a l'interlocutor.
- Participa en meses de negociació amb entitats, polítics i/o equips tècnics amb un alt nivell tècnic.
- Domina la comunicació escrita amb una prosa sintètica i concisa, de manera que amb una lectura ràpida es poden copsar els elements clau per prendre decisions: antecedents, situació actual, objectius, metodologia aplicada/aplicable, resultats, propostes d'actuació, etc.
- Adapta l'estil de comunicació i de discurs als diferents tipus d'audiència.
- En situació de crisi, es comunica amb assertivitat i seguretat, amb la qual cosa aconsegueix tranquil·litzar l'audiència o l'interlocutor perquè proporciona explicacions.
- Comunica els resultats assolits amb dades tangibles i mesurables.
- Tradueix el missatge tècnic a un missatge més institucional i comprensible per a l'audiència.



6. VISIÓ ESTRATÈGICA

Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà/llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per tal de dirigir l'organització cap als objectius estratègics.

Nivell 3 / normal

Identifica els punts forts i les àrees de millora pròpies i els condicionants externs, per plantejar cap on ha d'orientar la unitat o àrea.

Visió estratègica

- Proposa a la persona que exerceix de superior jeràrquica àmbits de la unitat o àrea susceptibles de millora i procura alinear-los amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini, transmesos pel seu superior.
- Procura conèixer en profunditat la seva unitat o àrea —punts forts i àrees de millora—, així com els aspectes externs que possibiliten o poden condicionar l'assoliment d'objectius. Implementa accions i reajusta els objectius amb la finalitat d'orientar la unitat o àrea cap a aquest escenari futur visualitzat.

Analitza els punts forts i les àrees de millora pròpies, en relació amb les amenaces i oportunitats de l'entorn, per definir maneres d'actuar millors que han de permetre oferir serveis millors.

Visió estratègica

- Actua amb una visió clara de cap on ha d'anar la unitat o àrea. Visualitza escenaris futurs.
- Analitza escenaris de futur per detectar tendències que puguin afectar la unitat o àrea.
- Visualitza els assumptes des de diferents perspectives, des del punt de vista de diferents unitats, àrees o departaments.
- Les seves actuacions s'orienten a un termini mitjà, però sense oblidar el dia a dia.
- Actua de manera proactiva.
- Coneix en profunditat la seva unitat o àrea —punts forts i àrees de millora— i procura mantenir-se informat dels canvis que s'hi produeixen. Coneix els aspectes externs que possibiliten o poden condicionar l'assoliment d'objectius.
- Integra les propostes de millora dutes a terme pels caps d'unitat o responsables d'àrea que depenen d'ella, i procura alinear-les amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini, transmesos pel seu superior.
- Implementa accions i reajusta els objectius amb la finalitat d'orientar la unitat o àrea cap a aquest escenari futur visualitzat.
- Planteja a la persona ocupant del lloc superior jeràrquic els plans de millora de la unitat o àrea per verificar si sintonitzen amb els objectius estratègics de l'organització a llarg termini i, si escau, reajustar-los.
- Preveu les crisis i els problemes i s'hi anticipa perquè detecta indicadors que els apuntaven.
- Visualitza els assumptes des de diferents perspectives, des del punt de vista de diferents unitats, àrees o departaments.
- (-) Es deixa portar per les circumstàncies, sense tenir una visió clara de cap on ha d'anar la unitat o àrea a mitjà termini.

Té la visió de com s'ha d'estructurar la unitat o àrea a mitjà/llarg termini per donar un servei millor a la ciutadania i avançar-se a les necessitats de la societat, perquè explora i cerca informació del sector en fonts d'informació diverses, nacionals i internacionals.

Visió estratègica

- Contribueix a la formulació de les polítiques públiques aportant les evidències i indicadors derivats de l'activitat administrativa que controla.
- Tradueix les directrius polítiques del departament a un pla d'actuació tècnic concret.
- Estableix els objectius d'acord amb la direcció i el pla de govern.
- Aplica models predictius amb les dades suficients per formular les polítiques.
- Identifica quines dades són crítiques per prendre les decisions administratives que li pertoquen.
- Crea i analitza les idees des d'un punt de vista pràctic i realista.
- Visualitza cap on ha d'evolucionar la societat a mitjà termini i cerca solucions proactives per donar resposta a les futures necessitats de la societat.
- Té una visió de la unitat o àrea a mitjà i llarg termini.
- Capta la informació rellevant de l'entorn (amenaces i oportunitats) i l'analitza.
- Es basa en informació de qualitat perquè llegeix premsa local/estatal/europea especialitzada/generalista i fa anàlisi constant del sector que li permet avançar-se als esdeveniments, abans que el sector acudeixi a l'Administració.
- Fa una anàlisi DAFO de la unitat o àrea per contribuir a l'assoliment de directrius per part del departament.
- Reconeix patrons d'actuació en altres entorns que pot ser interessant incorporar en la mateixa unitat o àrea.

- Aplica teories i conceptes nous a les actuacions de la mateixa unitat o àrea.
- Focalitza els esforços propis i de l'equip en les poques prioritats clau que han de permetre assolir els objectius més estratègics.



7. VISIÓ DIGITAL DEL SERVEI PÚBLIC

Capacitat per detectar, concretar i gestionar les oportunitats que el món digital ofereix a la provisió de serveis públics. Fer un ús creatiu, crític i segur de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Nivell 3 / normal

Identifica i adopta les eines digitals que faciliten l'activitat de la unitat o àrea. Promou un ús responsable de la tecnologia.

- Interpreta les dades disponibles per extreure'n informació i prendre decisions.
- Vetlla per la qualitat i l'estandardització de les dades que genera la unitat.
- Treu profit de la connectivitat i accés a la xarxa per poder coordinar-se i cooperar amb altres unitats i usuaris en la provisió del servei.
- Vetlla perquè s'apliquin els codis i pautes de l'organització en matèria de seguretat i privacitat en les TIC.
- Fomenta l'ús de les eines digitals que donen suport al treball i a la gestió.

S'anticipa, proposa solucions, eines i recursos als reptes que comporta la transformació digital.

- Incorpora la visió digital en la gestió i tramitació dels serveis que es presten i es constitueix en ambaixada de la digitalització.
- Estableix diferents metodologies i eines per tal de transformar les dades en informació de valor per a diferents interlocutors i usuaris.
- Vetlla per la recopilació, gestió i anàlisi correctes de les dades que produeix l'activitat de la unitat o àrea.
- Promou la utilització dels recursos digitals que poden ser útils per al desenvolupament professional de l'equip.
- Aprofita el potencial dels avenços tecnològics per optimitzar, simplificar i agilitzar les tasques de la unitat.
- Detecta riscos i problemes de seguretat en les TIC i proposa elements per neutralitzar-los o corregir-los.

Lidera, prioritza i impulsa la transformació digital en els processos, tecnologia i informació de la unitat o àrea amb l'objectiu de millorar els serveis públics. Vetlla perquè s'apliquin les pautes de l'organització en matèria de seguretat i privacitat.

- Supervisa el cicle de vida de la gestió de dades de la seva unitat; especialment, la metodologia i els estàndards que les defineixen, el grau d'obertura i/o tancament (protecció de dades) i els processos de conservació i custòdia que s'hi apliquen.
- Fomenta el disseny, la programació i l'avaluació dels algoritmes de decisió que donen suport a la presa de decisions o que directament prenen les decisions en les actuacions administratives automàtiques.
- Lidera el redisseny de processos que permeten aconseguir les dades necessàries per prendre decisions en el moment adient, amb totes les garanties legals que exigeix el dret administratiu.
- Impulsa l'adequació normativa requerida pels processos i vetlla per la qualitat dels sistemes d'informació que els donen suport, i s'assegura que sempre es prioritza la utilització de solucions corporatives i/o la integració amb aquestes solucions.
- Promou les accions de formació, prevenció i actuació davant riscos que poden sorgir per l'ús de les tecnologies.
- Incorpora la visió digital en la definició i l'execució de polítiques i serveis públics.
- Efectua una anàlisi profunda de la manera com el model d'administració digital afecta l'àrea de negoci que dirigeix.
- Participa activament en el disseny, l'execució i l'avaluació de les polítiques públiques i aporta les evidències corresponents per donar suport a la transformació digital dels serveis públics.
- Coneix l'impacte que les dades generades/gestionades per l'àrea que dirigeix tenen respecte del conjunt de l'organització de la Generalitat de Catalunya, vetlla per l'optimització en la reutilització d'aquestes dades per part d'altres unitats, i respecta els requeriments de protecció de dades de caràcter personal.



8. FLEXIBILITAT I GESTIÓ DEL CANVI

Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.

Nivell 3 / normal

Mostra disposició i obertura a incorporar a incorporar canvis que contribueixin a assolir resultats millors.

Flexibilitat

- Impulsa petits canvis en la unitat o àrea que contribueixen a treballar de manera més operativa.
- Segueix el procediment, però incorpora excepcions quan la situació ho requereix.
- En les seves respostes, s'adequa a les necessitats de l'usuari.
- Es mostra flexible a l'hora d'adaptar la planificació inicial a la càrrega de treball que va arribant en cada moment (demandes externes o internes).

Gestió del canvi

- Davant de canvis, proporciona informació a l'equip sobre l'objectiu del canvi; per què s'incorpora, quan serà operatiu, quines conseqüències tindrà en la feina i altra informació que faciliti que compreguin la necessitat de participar en el canvi.
- Adequa l'encàrrec de projectes als membres de l'equip als canvis de l'entorn o altres canvis.

Facilita que l'equip es mostri obert i disposat a incorporar els canvis per tal d'evolucionar i poder donar resposta a la demanda que fa la societat.

Flexibilitat

- Té una visió clara de l'objectiu que s'ha d'assolir i actua amb perseverança, tot i que amb flexibilitat, sobre com s'hi ha d'arribar, i modifica el pla d'acció si les circumstàncies ho requereixen.
- Mostra flexibilitat i actua amb criteris coherents que perduren.
- Cerca avançar, tant com a responsable de la unitat o àrea com també a títol personal i professional.

Gestió del canvi

- Analitza les situacions des dels diferents escenaris que es poden valorar des de diversos angles de visió. Abans d'impulsar qualsevol canvi, valora amb empatia com el viuran les persones implicades.
- Planifica com s'ha de passar d'una situació A inicial a una situació B final, i impulsa els canvis que requereixi l'organització.
- S'adapta a la persona superior jeràrquica en un marge breu de temps.
- En situacions de canvi, proporciona informació i dona seguretat i tranquil·litat a l'equip.
- (-) D'entrada, reforça la continuïtat sense valorar la possibilitat de preveure altres opcions; només vol fer el que sempre ha fet.
- (-) Actua per inèrcia i basant-se en el que s'ha fet fins al moment com a principal criteri.
- (-) Actua basant-se en criteris arbitraris.

Impulsa i promou canvis en la unitat o àrea que contribueixen a l'actuació més eficaç de l'Administració. Actua catalitzant el canvi en l'equip.

Flexibilitat

- Impulsa i lidera el canvi com a element d'evolució de l'Administració.
- En moments de canvi, comunica i tranquil·litza l'interlocutor.
- Impulsa l'aportació de millores per part de la unitat o àrea.
- Fomenta la flexibilitat organitzativa i prioritza els perfils polivalents dins de l'equip.
- Cerca la millora en el departament i impulsa noves maneres de fer que portin a la modernització del servei públic per fer-lo més efectiu.
- S'anticipa als canvis en el context, a les prioritats i a les relacions, i percep l'evolució de les demandes socials i de la seva àrea de competència.
- Comprèn i valora el fet de disposar de diferents punts de vista i criteris, que contrasta amb els seus, fet que l'ajuda, alhora, a formar-se una idea més acurada de la realitat.

Gestió del canvi

- Detecta la necessitat de millorar l'estratègia davant de noves necessitats o canvis, especialment els procedents de l'exterior. Mostra capacitat d'adaptació a les noves demandes de la societat i a les responsabilitats que cal assumir sense perdre aptitud tècnica.
- Promou actituds flexibles entre els col·laboradors. Promou canvis en els mètodes, procediments i sistemes de treball per adaptar-los als canvis del seu entorn.
- Mostra empatia per comprendre les resistències al canvi i promou accions per minimitzar-les.



9. TREBALL EN EQUIP I TREBALL EN XARXA

Capacitat per col·laborar i participar en grups de treball naturals o definits per tal d'assolir uns objectius comuns.

Nivell 3 / normal

Col·labora amb les persones de la unitat o àrea i els dona suport, actua de manera resolutiva i facilita la feina als altres.

Treball en equip

- Facilita la feina als altres perquè actua de manera resolutiva.
- Quan és necessari, s'implica en l'àmbit operatiu amb el seu equip com si fos un membre més, és a dir, fa la feina com qualsevol altra persona de la unitat o àrea.
- Des de la visió de la unitat o àrea, fa suggeriments de tot el que pot contribuir a millorar el departament.
- Facilita la integració de les persones en l'equip promovent el coneixement personal.
- Fomenta la cooperació dins de la seva unitat.
- Acosta posicions entre persones quan es produeix un conflicte.

Treball en xarxa

- Facilita la informació al seu «client intern».
- Si la situació requereix la col·laboració amb altres departaments, proposa la necessitat a la persona superior jeràrquica, sol·licita que aquesta faci el primer contacte, però posteriorment es coordina de manera operativa amb el seu homòleg o la seva homòloga.

Participa i s'involucra en projectes que abracen diversos serveis o departaments. Es posiciona d'acord amb l'objectiu que s'ha d'assolir i considera aspectes globals que poden anar més enllà dels del servei o l'equip propi.

Treball en equip

- Cerca ajudar i facilitar la feina als altres, especialment als «clients» interns i externs.
- S'adapta fàcilment als diferents equips amb què ha de treballar.
- Comparteix la informació amb les persones implicades en el projecte en què participa.
- Davant de discrepàncies amb la persona superior jeràrquica presenta els propis arguments, però, si aquesta no els comparteix, finalment acata les directrius i col·labora per assolir els objectius amb la metodologia que aquesta hagi establert.
- Proporciona la informació tècnica necessària per tal que la persona superior jeràrquica pugui decidir.
- Facilita el treball de la persona superior jeràrquica i de l'equip per tal d'assolir els resultats de la unitat o de l'àrea.

Treball en xarxa

- Comparteix la necessitat de treballar en xarxa amb altres departaments. Treballa amb estructures matricials i s'orienta al resultat comú, encara que signifiqui renunciar a part dels interessos de la seva unitat o àrea.
- Quan treballa de manera transversal en estructures matricials (no jeràrquiques), actua d'acord amb el canvi de relacions i l'estatu quo.
- Manté una relació constant i cooperativa amb altres unitats que estiguin participant en un mateix projecte.

- Dirigeix persones que no en depenen jeràrquicament però que han de col·laborar perquè formen part d'un mateix projecte.
- Fomenta el treball en equip amb altres departaments per donar resposta a necessitats més transversals.

Potencia la cohesió del grup i fomenta la interrelació entre els membres de la de la unitat o àrea i del mateix departament o d'altres, així com la relació amb membres d'organismes externs. És conscient de la necessitat de treballar en estructures matricials. Col·labora de manera proactiva amb la direcció del departament.

Treball en equip

- Facilita informació a qui li pugui interessar de manera proactiva, sense necessitat que se li sol·liciti. Facilita la feina a la direcció general.
- Presenta una predisposició constructiva per dur a terme les polítiques definides per la direcció.
- Fomenta el treball en equip i la polivalència per assolir objectius en la de la unitat o àrea. Fomenta la creació d'equips autònoms.
- Fomenta equips interdisciplinaris. Unifica els objectius entre unitats o àrees perquè no hi hagi compartiments estancs en la unitat o àrea.
- Promou la participació en entorns col·laboratius de treball aprofitant les tecnologies disponibles.
- (-) Es queda per a si informació no confidencial per tal de sentir que domina la situació o de sentir-se imprescindible.

Treball en xarxa

- Coneix totes les àrees que quedaran afectades abans de planificar i decidir qualsevol actuació.
- Té en compte com pot afectar la seva tasca altres unitats. Reconeix i comprèn els interessos i les resistències que aquestes altres unitats puguin tenir.
- Si la situació ho requereix, coordina equips sense el rol de líder formal o jeràrquic.
- Estableix canals de comunicació entre departaments per fomentar i facilitar la col·laboració.

- Manté una coherència en la relació amb les diferents unitats.
- Estableix criteris similars de relació-col·laboració entre les diferents unitats dels diferents departaments i vetlla perquè els diferents equips que integren la seva unitat o àrea també ho facin.
- Defineix els objectius comuns i els límits dels projectes entre departaments, encara que no tingui el rol de líder jeràrquic.
- Es mostra conciliadora i acosta posicions davant les discrepàncies, perquè analitza les posicions amb objectivitat i de manera racional, atenent l'objectiu comú.
- Aposta pel treball en equip quan un projecte afecta més d'una unitat del mateix departament o d'un altre.
- Mostra actitud de servei en les col·laboracions entre les unitats dels departaments, perquè té clar que l'objectiu últim és la prestació d'un servei a la ciutadania.
- Lidera relacions entre les unitats dels departaments on no hi ha un lideratge formal o jeràrquic.
- Contribueix de manera efectiva a assolir un objectiu final, independentment que l'hagi proposat la mateixa unitat o de qui se n'atribueixi el resultat.
- Es relaciona amb altres departaments, administracions, ONG, entitats civils, aparell judicial, amb finalitats vinculades a la seva àrea d'especialitat.
- Contribueix a resoldre els assumptes i cedeix si és necessari per aconseguir resultats.
- Afavoreix les relacions perquè valora que poden ajudar a assolir els resultats.



10. PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ

Capacitat per planificar les tasques, les accions i els projectes que s'han de desenvolupar, personalment o per l'equip, per tal d'assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.

Nivell 3 / normal

Organitza i planifica les tasques concretes que han de desenvolupar les persones de l'equip.

Planificació

- Planifica el treball de l'equip i hi comparteix el sistema de planificació.
- Arriba fins al detall en les planificacions i el seguiment dels projectes. Fa un seguiment de prop dels assumptes més importants que porta l'equip.
- Planifica a curt termini per donar resposta als assumptes i detectar necessitats de recursos extres.
- Planifica de manera realista d'acord amb els recursos de què disposa en la unitat o àrea.
- El seguiment que fa de la planificació li permet preveure dificultats i informar-ne per aplicar mesures que permetin complir els terminis.

Organització

- Organitza les funcions i tasques de l'equip. Distribueix les tasques entre l'equip.
- Estableix els criteris que determinen la prioritització de les tasques.

- Estableix els procediments que ha de seguir l'equip.
- Fa ús de les eines TIC disponibles per treballar amb més eficàcia.
- Analitza en tot moment les càrregues de treball de l'equip i detecta quan cal el suport de més persones.
- Treballa amb molt ordre i mètode.

Planifica els projectes que es desenvolupen en la unitat o àrea.

Planificació

- Elabora un pla de treball en què preveu les fites que s'han d'assolir i els terminis concrets en què s'han d'assolir.
- Planifica el conjunt de projectes i activitats que ha de dur a terme el seu equip per assolir els objectius de la unitat o àrea.
- Fa un seguiment del pla de treball o del projecte i n'avalua els resultats.
- Detecta els biaixos respecte al pla inicial, tant pel que fa al temps com pel que fa als recursos emprats i els resultats.
- Defineix accions per corregir els biaixos detectats respecte al pla de treball inicial.
- Planifica de manera realista.
- En la planificació preveu la possibilitat de fer front a possibles imprevistos.
- Du a terme el control i el seguiment dels projectes amb més dificultats o amb més risc.
- Col·labora amb la persona superior jeràrquica en la planificació d'objectius i actuacions de la unitat o àrea.
- Fa una planificació operativa basant-se en els objectius, a partir dels quals sorgeixen els diferents projectes de la unitat o àrea.
- Té un mètode sistemàtic per fer el seguiment dels assumptes delegats.
- (-) No planifica, depèn de la planificació dels altres.

Organització

- Coneix els recursos (materials i humans) de què disposa la unitat o àrea, perquè els ha identificat prèviament, i els organitza per tal d'optimitzar-los.

- Distribueix els projectes i les activitats entre els caps d'equip que integren la seva unitat o àrea, tenint en compte les càrregues de treball d'aquests equips, els terminis, les característiques i les possibilitats de cada cap d'unitat i els membres que en formen part.
- Implementa l'ús d'eines TIC per treballar amb més eficàcia.
- Prioritza les activitats pròpies i les de l'equip d'acord amb criteris d'importància.
- Té en compte les conseqüències que es poden derivar a l'hora de prioritzar una tasca.
- Coordina la implantació d'un programa complex a escala organitzativa en una unitat o àrea.

Planifica les accions que han de permetre assolir els objectius establerts per l'òrgan de govern.

Planificació

- Adapta el pla de treball amb flexibilitat per donar resposta a situacions i/o esdeveniments imprevistos puntuals.
- Elabora un pla d'acció amb el pressupost associat per assolir les directrius establertes per la direcció del departament.
- En la planificació, preveu el calendari de les directrius polítiques i concreta els objectius temporals que han d'assolir la seva unitat o àrea i els equips i unitats que en depenen.
- En la planificació, preveu el mitjà i el llarg termini.
- En la planificació, té presents les prioritats del departament, a partir de les quals organitza els recursos existents o en cerca de nous.
- En la planificació sempre incorpora les afectacions en l'àmbit organitzatiu, tecnològic i jurídic, a més de les pressupostàries.
- Estableix clarament els criteris de prioritització d'assumpes en la unitat o àrea per part de tot l'equip.
- Gestiona racionalment el propi temps.
- Planifica el conjunt de projectes que durà a terme la seva unitat o àrea i els equips i unitats que en depenen per assolir les directrius polítiques del departament.
- Fa el seguiment de les accions desenvolupades pels diferents unitats o àrees mitjançant reunions amb els responsables i el seguiment d'indicadors.
- Fa el seguiment dels objectius amb la direcció.
- Fa una planificació anual de les línies de treball.
- (-) Dedica un percentatge important del seu temps a la gestió de qüestions urgents.
- (-) És una persona reactiva.

Organització

- Disposa d'un procés que garanteix la comunicació periòdica amb els col·laboradors.
- Coordina la implantació en l'àmbit organitzatiu d'un o més programes complexos.
- Dedica més d'un 50 % del temps a qüestions importants, no urgents.
- Distribueix les actuacions dels diferents equips de la unitat tenint en compte les fortaleeses i àrees de millora de les persones que els integren.
- Fomenta l'ús de les TIC per treballar amb més eficàcia.
- Fomenta l'establiment de protocols d'actuació en la unitat o àrea.
- Gestiona bé el temps perquè és conscient d'on aporta valor i, per tant, delega les qüestions on no n'aporta.
- Organitza els nous serveis que ha de proveir la unitat o àrea: les responsabilitats, les funcions, els processos, les persones que les han de desenvolupar i els recursos de què es disposarà.
- Fa un seguiment periòdic de les actuacions que es desenvolupen en la unitat o àrea per mitjà de les persones que exerceixen comandament sota la seva supervisió i del seguiment d'indicadors.
- Treballa amb metodologia i en coordinació amb tots els òrgans transversals de la institució.



11. ORIENTACIÓ ALS RESULTATS I ORIENTACIÓ A LA QUALITAT

Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la mínima despesa de recursos possible; en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar el millor servei a la ciutadania.

Nivell 3 / normal

És conscient que la unitat o àrea ha de donar resposta a unes demandes concretes i estableix els indicadors per fer-ne el seguiment.

Orientació als resultats

- Mostra resolució en la presa de decisions per aconseguir resultats, encara que es trobi davant de certa incertesa.
- Estableix objectius per a la seva unitat. Determina els indicadors per poder conèixer el nivell d'assoliment de l'objectiu i en fa el seguiment.
- Fa un seguiment de com es fa la feina i del grau d'assoliment dels resultats de l'equip.
- Cerca maneres de fer la feina millor i amb millors resultats per a l'equip.
- És conscient de l'ús i l'aprofitament dels recursos de l'organització.
- Empra mecanismes per conèixer el grau de satisfacció de les persones usuàries respecte al servei prestat.
- Avalua els resultats que es van assolint en les diferents fases i els reconduïx quan detecta biaixos respecte dels resultats que s'havien d'haver assolit.
- (-) La seva indecisió contribueix a paralitzar assumptes o a col·lapsar el sistema.

Orientació a la qualitat

- Determina indicadors per poder conèixer com treballa l'equip.
- Avalua la qualitat amb què treballa l'equip i el recondueix quan detecta biaixos.
- Reconeix la feina ben feta de l'equip i els ho comunica als membres per tal d'establir els models que s'han de seguir.
- Vetlla per la feina de qualitat en l'equip i implanta procediments que li permetin fer-ne el seguiment.

Defineix un sistema d'indicadors per conèixer el grau d'assoliment dels resultats per part de la seva unitat o àrea i en fa un seguiment de prop. Fomenta que l'equip faci propostes per incorporar mètodes i processos més eficaços.

Orientació als resultats

- Defineix paràmetres per poder avaluar els resultats: indicadors de qualitat i indicadors de quantitat.
- Estableix fites en el temps i estàndards de qualitat que permetin valorar el grau d'assoliment dels resultats.
- Incorpora l'opinió dels usuaris finals com a indicador del funcionament de la unitat i el grau d'assoliment dels resultats.
- Valora els resultats assolits per l'equip. Estableix mecanismes per avaluar la productivitat.
- Avalua l'acompliment de l'equip, tant a escala individual com a escala grupal. Comunica com és aquest acompliment per tal que l'equip en tingui consciència i, si cal, incorpori mètodes més efectius.
- Estableix indicadors de procés per valorar com es desenvolupen les tasques.

Orientació a la qualitat

- Persevera en els assumptes de manera sistemàtica fins que estan tancats.
- (-) Cerca el perfeccionisme, per això fomenta una cultura d'orientació a la tasca.

Tradueix les directrius polítiques del departament en un pla d'acció operatiu i en fa el seguiment.

Orientació als resultats

- Vetlla per l'assoliment de les directrius establertes en el pla director del departament, i per això les tradueix i les concreta en objectius operatius definits.
- Proposa a la direcció els indicadors de procés, qualitat i resultat que s'han de tenir en compte per valorar l'evolució dels projectes desenvolupats per la unitat o àrea.
- Identifica els factors de risc associats als objectius operatius i les mesures correctores i/o preventives corresponents.
- Crea i fomenta mecanismes per recollir informació sobre els serveis públics proveïts pel departament.
- Estableix sistemes de recollida d'informació per tenir permanentment informació sobre el funcionament de la unitat o àrea i el grau d'assoliment de resultats. Prepara i estructura la informació i la documentació per facilitar l'actuació de la direcció.
- Fomenta la incorporació de l'opinió dels usuaris finals sobre el funcionament de la unitat i el grau d'assoliment dels resultats.
- Estableix les fites vers les quals orienta la unitat o àrea i tot l'equip.
- Delega tasques en l'equip d'acord amb les seves competències i en fa un seguiment per tal d'assegurar l'assoliment d'objectius.
- Analitza les eines, els instruments i els recursos amb els quals s'han d'assolir els objectius en la unitat o àrea.
- Fa un seguiment dels indicadors crítics dels objectius operatius subjacents a les directrius polítiques.
- Estableix en l'equip indicadors de resultats associats a objectius i indicadors d'acompliment.
- Empra metodologies —com ara el quadre de comandament— que, a través d'indicadors, faciliten el seguiment de l'assoliment de resultats.

Orientació a la qualitat

- Fa les preguntes necessàries per demanar les explotacions de dades dels sistemes d'informació amb l'objectiu d'analitzar informació de la unitat i valorar el nivell de qualitat del servei.
- Fomenta la recollida d'informació que permeti analitzar la qualitat dels serveis prestats per la seva unitat.
- Dona directrius sobre els millors procediments que es poden utilitzar per assolir els objectius proposats per la seva unitat.
- Col·labora perquè l'equip assoleixi els millors resultats en funció dels processos establerts.
- Orienta l'equip de treball per aconseguir el millor profit dels processos que es duen a terme.
- Vetlla perquè l'acompliment d'objectius es faci respectant els processos establerts.
- Dona consell als seus col·laboradors sobre les millors polítiques o maneres d'assolir els objectius proposats.



12. ANÀLISI DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS

Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.

Nivell 3 / normal

Analitza situacions problemàtiques i/o excepcionals que l'equip li consulta perquè surten de la normalitat i les afronta cercant alternatives no estàndard per resoldre la situació de manera efectiva, més o menys immediata, per tal de donar-hi resposta i evitar que el procés s'aturi.

Capacitat d'anàlisi

- Analitza els casos i les situacions no estàndard que arriben a la unitat o àrea.
- Quan ha de consultar la decisió amb la persona superior jeràrquica, primer analitza el problema, cerca totes les dades i informació disponible i després el planteja i aporta les solucions que considera més adients.
- Davant de situacions noves que no es resolen amb solucions tradicionals, les analitza i planteja solucions diferents.
- Valora les conseqüències i els riscos que es poden derivar de la seva actuació.
- Per resoldre una situació excepcional, es basa en la normativa i analitza l'historial d'actuacions davant de situacions excepcionals similars.
- Identifica els problemes quotidians en el seu àmbit.

Presa de decisions

- Mostra una actitud resolutiva a fi de donar una resposta als clients interns i externs i evitar que s'encallin els assumptes que es gestionen.
- Afronta les situacions tan bon punt les detecta, de manera que evita que n'augmenti la dimensió.
- A l'hora de prendre una decisió sobre com s'ha d'actuar en una situació concreta, sempre té en compte les normes existents, els procediments i l'històric de situacions similars.
- Davant de situacions problemàtiques sobre les quals no hi ha una normativa definida, pren decisions lògiques, emprant el sentit comú i actua de manera coherent amb les pràctiques habituals.
- Davant de situacions amb incertesa, decideix assumint algun risc que sempre ha valorat prèviament.
- EMostra efectivitat en les qüestions del dia a dia.
- Respon amb rapidesa les preguntes quotidianes que li fa l'equip sobre qüestions que són de la seva competència.
- Consulta les decisions que afecten més enllà de la unitat o àrea o que tenen repercussions importants.
- Quan la situació ho requereix, executa les tasques més operatives com un membre més de l'equip.
- Coneix quines són les seves responsabilitats. Detecta quan no pot resoldre un assumpte i el consulta amb la persona superior jeràrquica.
- Treballa amb autonomia en els seus àmbits de responsabilitat i n'informa periòdicament el seu cap.
- (-) Mostra incertesa a l'hora de decidir en àmbits de la seva responsabilitat.

A l'hora de prendre decisions, analitza prèviament la situació: les causes, els possibles escenaris, els riscos i les conseqüències que se'n poden derivar.

Capacitat d'anàlisi

- Planteja les propostes acompanyades d'una anàlisi dels pros i contres. Quan presenta una proposta, sempre l'acompanya de plans alternatius (pla B).
- Identifica les causes dels problemes, perquè les analitza i emprà metodologies que l'ajuden en aquesta anàlisi.
- Analitza els assumptes i discrimina quins ha de consultar amb la persona superior jeràrquica i quins pot resoldre amb autonomia (els relatius al dia a dia), i també quan ha de fer una consulta extraordinària i quan pot esperar-se a decidir en la reunió periòdica amb la persona superior jeràrquica.
- Valora les situacions i detecta els problemes i les situacions potencialment problemàtiques.
- En la recerca de solucions, analitza quina és la més indicada a mitjà/llarg termini.
- Abans de decidir, recopila totes les dades i informació rellevant, cerca informació i la contrasta per definir la millor solució.
- Analitza la situació i identifica les decisions que ha d'eleva al seu superior per la magnitud o el ressò de la situació.
- Analitza les situacions, formula alternatives d'actuació i visualitza els diferents escenaris, així com les possibles conseqüències derivades del fet d'haver pres una decisió.
- Analitza els indicadors de procediment i de resultats i en treu conclusions.
- Després de finalitzar un projecte, analitza tot el que s'ha dut a terme efectivament i el que es podria millorar.

Presa de decisions

- Quan ha de prendre decisions de risc o alt impacte, contrasta els criteris amb altres professionals experts.
- Davant situacions problemàtiques, té en compte solucions que tradicionalment han resultat efectives i també noves maneres de resoldre la situació per decidir quina és la més efectiva. Impulsa noves maneres de solucionar els problemes.
- Pren les decisions que li corresponen d'acord amb el seu nivell de responsabilitat. Pren les decisions assumint els riscos adequats. Assumeix riscos innecessaris només quan la situació ho requereix.
- Pren les decisions acollint-se a la normativa, tenint en compte l'historial i totes les dades disponibles, aplicant el sentit comú i respectant els procediments.
- Fa el seguiment de la decisió presa i avalua si cal modificar algun aspecte.
- Estableix solucions que es puguin dur a terme, pragmàtiques i realistes.
- Actua per guanyar-se el suport dels altres quan la situació ho requereix per poder assolir l'objectiu.
- Assumeix una posició constructiva en tot moment.
- Assumeix com a pròpies les decisions de l'equip.
- A l'hora de prendre decisions, té en compte com afectaran altres recursos, altres persones i altres àrees.
- (-) Pren decisions de manera impulsiva, sense analitzar suficientment la situació, les possibles solucions i els possibles resultats.
- (-) No decideix assumptes que li corresponen, els posposa o els eleva a un comandament (perquè té por d'equivocar-se).
- (-) Consulta aspectes del seu àmbit d'actuació perquè no s'acaba de decidir.

Analitza la informació i pren la decisió tenint en compte els objectius que s'han d'assolir i les conseqüències a curt, mitjà i llarg termini que se'n poden derivar. Sempre disposa d'un pla alternatiu per si es modifiquen les circumstàncies.

Capacitat d'anàlisi

- Valora els recursos de què disposa i els que pot aconseguir, i a partir d'aquesta informació proposa solucions senzilles, pràctiques i realistes.
- Abans de prendre una decisió, recopila totes les dades i informació rellevants, n'analitza els interessos i la repercussió sobre els diferents agents implicats, amb persones expertes i/o caps d'unitat. Mostra un tarannà conciliador per cercar solucions i evita tensar innecessàriament les situacions.
- Quan no disposa de recursos suficients, valora els que té i cerca alternatives d'actuació noves i factibles d'acord amb els recursos disponibles.
- Mostra una actitud d'anticipació. L'anàlisi constant de dades l'ajuda a detectar problemes i incidències en la unitat o àrea abans que es magnifiquin.
- En situacions o problemes amb diverses alternatives d'actuació, defineix propostes d'actuació, les analitza i després decideix quines són més adients per a la seva implementació amb les persones implicades que exerceixen comandament sota la seva dependència.
- Cerca nous canals d'informació fiables, estableix mecanismes per estar informat sobre tot allò referent a la seva unitat i les alienes, cosa que li facilita poder relacionar factors.
- Analitza els indicadors del que passa en la unitat o àrea i en el seu entorn per plantejar propostes d'actuació o corregir les actuacions en curs.
- Analitza la unitat o àrea en conjunt, les situacions amb les quals s'enfronta i els procediments organitzatius, amb els riscos associats, i planteja millores.

- Visualitza els problemes i les situacions des de diferents punts de vista, entre els quals es troba la visió dels diferents agents implicats.

Preses de decisions

- Pren les decisions últimes en l'àmbit tècnic, que contrasta amb la direcció en l'àmbit polític.
- Tradueix tècnicament les decisions polítiques. Relaciona l'execució de les polítiques públiques desplegades pel departament amb els serveis públics que presta la seva unitat.
- Abans de prendre una decisió, recopila les dades rellevants, analitza la situació amb persones expertes i/o caps d'unitat. Quan té clara la decisió, la transmet a l'equip perquè l'executi.
- Disposa de criteris de decisió ben definits, basats en l'activitat central de la unitat o àrea i en l'impacte públic.
- Transforma els criteris de decisió en algorismes que serveixen per automatitzar les decisions administratives.
- Analitza les situacions i determina l'actuació més adequada, sense oblidar-se de tenir un pla alternatiu quan en l'escenari conflueixin les circumstàncies més desfavorables.
- Decideix sobre les àrees que són responsabilitat seva i eleva al seu superior les decisions amb una repercussió o un impacte importants en l'economia, la imatge pública o les persones.
- Assumeix la responsabilitat de les decisions preses per l'equip quan se li dona autonomia, atorga a l'equip els mèrits de les decisions encertades i assumeix l'error quan la decisió no és adequada.
- Comunica de manera clara i concisa quin és l'àmbit de decisió de l'equip.
- Davant situacions amb certa incertesa o en les quals no es pot disposar de tota la informació, mostra capacitat de decisió ràpida i és conscient dels riscos que s'assumeixen. Un cop presa la decisió, informa el seu comandament i les persones implicades sobre els riscos que s'assumeixen, les repercussions i el perquè s'ha pres la decisió.

- Actua sempre de manera coherent en les diferents actuacions.
- En situacions crítiques, cerca alternatives d'actuació i organitza la logística per resoldre el problema.



13. ORIENTACIÓ A LA INNOVACIÓ

Capacitat per generar un entorn propici que promogui el procés de generació i implementació de noves idees per crear valor mitjançant serveis i processos nous o millorats.

Nivell 3 / normal

Mostra obertura a la generació de noves idees, conceptes i metodologies i identifica oportunitats per implementar-les.

- És capaç de treballar amb un cert grau d'incertesa.
- Detecta oportunitats de millora a partir de l'observació i l'estudi.
- Accepta els diferents punts de vista d'un tema, problema o situació.
- Entén que no hi ha una única manera de fer les coses.
- Entén que, en un món en canvi constant, el coneixement i la pràctica no són fixos, sempre hi ha alguna cosa nova.
- Comparteix les seves experiències per assegurar que altres no hagin d'aprendre les mateixes lliçons.
- Identifica els riscos que suposa provar alguna cosa nova i veu la possibilitat que no funcioni com a aprenentatge i no com a fracàs.
- Cerca la col·laboració amb altres i hi estableix nexes que aportin valor a una idea o a un projecte.

Facilita que l'equip es mostri obert a innovar per tal de donar resposta a la complexitat.

- Mostra una mentalitat oberta per valorar noves propostes. Es qüestiona si el que s'ha fet sempre és la millor opció.
- Cerca de manera proactiva *feedback* d'un ampli rang d'usuaris i recursos i n'extreu idees.
- Identifica els actors involucrats en una situació per recollir diferents punts de vista.
- Mostra obertura a noves idees sense importar d'on venen i considera de manera activa les possibilitats que presenten.
- Utilitza evidències per qüestionar els enfocaments i per promoure opcions alternatives.
- Manté la ment oberta cap a enfocaments inusuals o no testats per tal de provar-los.
- Proposa proves pilot per testar noves idees a petita escala i planteja implantacions progressives si, a través dels indicadors, percep la necessitat de fer ajustos.
- Identifica i convenç aliats potencials perquè donin suport a les seves propostes, i subratlla els beneficis que poden aportar-los.
- Respecta les diferents perspectives.
- Acull amb obertura de mires les propostes de millora que els membres de l'equip puguin aportar i facilita que se'n pugui valorar l'oportunitat, la viabilitat i, si escau, la implementació.
- És capaç de relativitzar l'impacte negatiu de l'error quan té l'origen en l'exploració i l'assaig de noves maneres d'optimitzar els processos de la feina.

Crea espais que afavoreixen la generació d'idees i la creació de noves respostes.

- Fomenta un entorn que promou el pensament creatiu, l'experimentació i l'assumpció intel·ligent de riscos.
- Facilita que els equips puguin desenvolupar projectes innovadors i els dona suport per superar les pors i els fracassos.
- Promou la participació en reptes, reconeixements i premis per encoratjar l'equip a descobrir i explorar noves idees i nous enfocaments.
- Identifica limitacions en els projectes i cerca maneres per superar-los.
- Potencia aproximacions participatives per dissenyar, desenvolupar, testar i implementar projectes que incloguin directament usuaris en la producció i presa de decisions sobre els productes.
- Promou canvis tenint en compte la sostenibilitat i l'impacte dels possibles riscos detectats.
- Estableix i alimenta sinergies amb agents implicats que facilitin la implementació de les noves idees i dels projectes de l'equip.



14. ORIENTACIÓ A LA CIUTADANIA

Capacitat per comprendre les necessitats de la ciutadania, orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció de les seves demandes i/o necessitats, així com la seva relació amb l'entorn més immediat.

Nivell 3 / normal

Vetlla perquè l'Administració atengui les necessitats i/o peticions de la ciutadania i hi doni resposta.

Orientació a la ciutadania

- Promou mètodes de recerca per obtenir la visió de la persona usuària.
- Escolta la demanda de l'usuari, comprèn la situació i en detecta les necessitats.
- Dona explicacions que satisfan la ciutadania.
- Respon a les demandes de la ciutadania, amb la qual cosa afegeix valor a la prestació del servei.
- Resol les queixes amb la persona usuària.
- Orienta la persona usuària per tal que resolgui satisfactòriament els seus assumptes.
- Vetlla perquè l'equip doni una bona atenció i un bon servei a la ciutadania.
- S'implica per tal que la persona usuària obtingui una resposta de l'organització i fa el seguiment d'aquest procés.

Fomenta entre l'equip l'objectiu de treballar amb orientació a la ciutadania, és a dir, treballar per satisfer i atendre les necessitats de la ciutadania, encara que sigui de manera indirecta quan no hi ha contacte directe amb la persona usuària.

Orientació a la ciutadania

- A l'hora de prendre una decisió, valora la repercussió que tindrà en la ciutadania.
- Determina quins indicadors aporten informació sobre la percepció i el grau de satisfacció de la persona usuària amb el servei.
- A l'hora de prioritzar projectes, té en compte el grau de repercussió que pot tenir una determinada actuació en la ciutadania.
- Planteja la relació amb la ciutadania de manera omnicanal i adaptada a les seves necessitats.

Promou l'actitud de servei i les actuacions per respondre a les necessitats actuals i futures de la ciutadania, i impulsa mecanismes per conèixer el nivell de servei i el grau de satisfacció percebut.

Orientació a la ciutadania

- S'assegura que la relació amb la ciutadania sempre sigui omnicanal i adaptada a les seves necessitats.
- Es mostra disponible i accessible per treballar amb i per a la ciutadania a través dels seus representants o directament amb les noves tecnologies de la comunicació.
- Aplica sistemàticament els principis de l'Administració digital: transfronterer i interoperable per defecte, d'un sol cop, inclusiu, accessible, transparent, obert, segur i fiable.
- Promou l'inici del procediment administratiu d'ofici quan es donen unes determinades situacions (fets vitals) sense necessitat d'intervenció de la persona usuària.
- Es mostra disponible i accessible per treballar amb i per a la ciutadania a través dels seus representants. Manté contacte amb representants de la ciutadania per conèixer-ne les opinions, les necessitats i el nivell de satisfacció en qüestions del seu àmbit d'actuació.
- Facilita la resposta a la persona usuària i s'assegura que obté una resposta adequada.
- S'assegura que l'equip actua amb una orientació a la ciutadania.
- Fomenta la participació de representants de la ciutadania.
- Cerca vies per tal que la unitat o àrea doni la millor resposta a les necessitats de la ciutadania.
- Té una opinió pròpia sobre les necessitats, els problemes i les oportunitats de la ciutadania i les possibles vies de solució en les àrees vinculades a l'àmbit d'actuació de la unitat o àrea.



15. COMPROMÍS AMB EL SERVEI PÚBLIC I L'ORGANITZACIÓ

Capacitat de compartir els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.

Nivell 3 / normal

Mostra compromís amb el servei públic i aplica els principis que regeixen l'Administració pública en el seu lloc de treball. Fa el que predica, tant a títol personal com a títol professional.

Identificació amb l'organització i el servei públic

- Mostra compromís amb l'organització.
- Presenta una alineació clara amb l'organització i amb l'equip.
- Té sentiment de pertinença a l'organització.

Integritat i ètica

- És coherent en els criteris que aplica.
- Es mostra lleial a l'equip.
- Respecta la jerarquia.
- Actua com a model per a l'equip.
- S'automotiva.

Fomenta el compromís amb el servei públic. Actua com a model per a l'equip, actua sempre amb els mateixos criteris i, per tant, la seva actuació és previsible.

Identificació amb l'organització i el servei públic

- S'identifica amb la causa i amb l'organització.
- Defensa la imatge de l'organització en tot moment quan es relaciona amb persones externes.
- Actua d'acord amb les directrius establertes en l'organització.
- Actua amb transparència i sempre pot explicar el perquè de les decisions i actuacions.
- Mostra un grau de responsabilitat més enllà del que li correspon segons el càrrec.
- Assumeix les pròpies responsabilitats.

Integritat i ètica

- Mostra una actitud íntegra i coherent al llarg de la seva trajectòria personal i professional.
- Fa el que diu i genera confiança. És una persona en qui es pot confiar.
- Té la plena confiança de la persona superior jeràrquica.
- És conscient que el comportament d'avui afectarà les relacions del futur.
- S'automotiva.
- En tot moment, el seu comportament és un model que ha de seguir l'equip. Predica amb l'exemple.

Actua com a referent ètic de la seva unitat, promou el compromís amb el servei públic, involucra l'equip en els projectes i la missió última del departament i l'organització, i fomenta actuacions ètiques.

Identificació amb l'organització i el servei públic

- Comparteix els valors inherents al servei públic, actua amb vocació de servei, professionalitat, imparcialitat i exemplaritat.
- La direcció general hi confia perquè té les competències per desenvolupar satisfactòriament les seves funcions i s'hi ha compromès.
- S'identifica amb l'estratègia política del departament.
- Fomenta entre l'equip el sentiment de pertinença a l'Administració i de servei a la ciutadania.
- El seu sentiment de pertinença va més enllà del departament al qual pertany: s'identifica com a membre de l'Administració pública.
- Es guanya la confiança de la persona superior jeràrquica amb les seves actuacions diàries i el nivell de responsabilitat assumida.
- Quan afronta situacions de tensió, analitza racionalment la situació i fa propostes consegüents.
- En situacions de crisi, dona explicacions que tranquil·litzen l'interlocutor.
- Quan detecta que la direcció política s'allunya dels objectius, ho comunica amb assertivitat i precisió.
- Genera confiança, de manera que tant els col·laboradors com les altres persones de l'organització hi acudeixen en cas de conflicte. Esdevé un referent en l'organització.
- El seu compromís és un referent per a l'equip.

Integritat i ètica

- Coneix, comparteix i aplica els principis i valors del Codi ètic del servei públic de Catalunya.
- Prioritza el bé comú en les seves actuacions.
- Comparteix i delibera amb la persona superior jeràrquica i/o amb l'equip l'actuació que cal dur a terme en cas de risc «ètic».
- Analitza els riscos que l'ús o el desenvolupament tecnològic pot suposar respecte dels principis i valors del Codi ètic.
- Desenvolupa i utilitza tecnologies que vetllin pel respecte als valors humans i drets fonamentals.
- Actua amb transparència i coherència.
- La seva història professional demostra un saber fer i unes actuacions coherents.
- Genera confiança, de manera que tant els col·laboradors com les altres persones de dins de l'organització hi acudeixen en cas de conflicte. Esdevé un referent en l'organització.
- Mostra receptivitat per autoanalitzar l'estil de direcció. La seva actitud facilita que se'l pugui avaluar sense crear barreres o reticències. Reconeix els errors.
- El seu compromís és un referent per a l'equip.
- Mostra una actitud professional en tot moment.
- Representa la persona superior jeràrquica d'acord amb les línies impulsades en la unitat o àrea.
- Presenta un comportament serè i racional en tot moment.
- (-) En situacions de crisi mostra un comportament alarmista.



16. ACTUALITZACIÓ PROFESSIONAL I MILLORA CONTÍNUA

Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar millors maneres de fer que assegurin una millor qualitat del servei o producte.

Nivell 3 / normal

Cerca informació sobre les noves tendències en el sector, tant en l'àmbit teòric com les experiències que es duen a terme en altres departaments, de les quals extreu les conclusions clau i valora si es poden aplicar al seu àmbit d'actuació.

Actualització professional

- Es preocupa d'estar al dia en el seu àmbit professional.
- Contrasta el seu punt de vista amb altres professionals.
- Comparteix els nous conceptes tècnics i les millors pràctiques amb l'equip.
- Participa en accions de formació continuada i vetlla perquè el seu equip també es mantingui actualitzat.

Motivació per la millora contínua

- Detecta que hi ha millors maneres de treballar i estableix nous procediments de treball per tal d'incorporar-les dins l'equip.
- Detecta les pràctiques que no han funcionat, les analitza i aporta millors maneres de treballar per tal de modificar-les.

- Fomenta que l'equip aporti idees de millora i les recull, les analitza i, si les considera adequades, en proposa la implantació.
- Utilitza les eines TIC per millorar els processos i la comunicació dins l'equip.

Actua com a referent tècnic en l'equip. Implanta dinàmiques adreçades a compartir el coneixement entre l'equip. Fomenta l'aportació de noves propostes per part de l'equip o reorienta els procediments per tal de treballar de manera més eficaç.

Actualització professional

- Participa en jornades i sessions per compartir el coneixement i estar al dia. Mostra inquietud per mantenir-se al dia, tant ell com l'equip. Cerca informació sobre bones pràctiques.
- Cerca informació sobre pràctiques que es duen a terme en altres administracions i organitzacions (públiques i/o privades).
- Cerca estar al dia sobre maneres de fer d'altres unitats o àrees.
- Fomenta que l'equip comparteixi les bones pràctiques.
- Vetlla per crear sistemes que permetin que les persones tinguin accés a la informació.

Motivació per la millora contínua

- Vetlla pel treball de qualitat i estableix uns estàndards de qualitat i uns mecanismes per garantir-los.
- Analitza les causes de les queixes, els problemes i els resultats, i dissenya i implanta mesures preventives. Identifica els factors i les mancances que dificulten la consecució d'objectius.
- Defineix els indicadors de qualitat de la unitat o àrea i en fa el seguiment.
- Implanta nous procediments de treball i nous canvis per millorar el funcionament de la unitat o àrea.
- Dissenya i elabora noves propostes de treball. Actua de manera proactiva.
- Analitza els resultats i els elements que hi han conduït.
- Implanta mecanismes per assegurar la finalització dels assumptes.

- Disposa de motivació per assolir reptes i ho trasllada a l'equip.
- Mostra una mentalitat oberta a noves propostes.
- Delega tasques en l'equip i li dona autonomia per tal que porti idees, solucions i propostes. La manera en què es comunica i es relaciona amb l'equip contribueix que sorgeixin propostes.
- Aspira a l'excel·lència de l'equip.
- Planifica la incorporació sistemàtica de millores en l'equip.
- Mostra ganes de millorar i requèstiona el que s'està duent a terme.
- Empra la tecnologia com a recurs per potenciar la millora en la feina, la relació entre els membres de l'equip i amb d'altres agents.
- (-) Reforça les solucions de continuïtat sense tenir en compte la possibilitat d'altres opcions: només vol fer el que sempre s'ha fet.

Actua com a referent tècnic del seu àmbit professional. Persona clau en la presa de decisions tècniques del servei públic, en la resolució de problemes complexos de la seva especialitat i en la definició de les línies i els procediments d'actuació del servei.

Actualització professional

- Participa en jornades professionals.
- En el sector es considera un referent per la seva expertesa professional.
- És conscient de la seva competència tècnica i sap a quines persones de l'equip ha de recórrer quan cal aprofundir tècnicament en un assumpte.
- Participa en meses sectorials.
- Es manté al dia tècnicament, forma part de grups d'experts, es relaciona amb centres de recerca o universitats, etc.
- Participa en actes de difusió tècnica i/o escriu articles sobre la seva àrea.

Motivació per la millora contínua

- Fa un ús intensiu de les TIC tant per analitzar informació com per relacionar-se amb les persones usuàries i destinatàries, i fer totes les activitats administratives de la unitat.
- Estableix sistemes per disposar permanentment d'informació de la unitat o àrea.
- Es coneix personalment i identifica les pròpies àrees de millora.
- Fomenta l'establiment de protocols d'actuació en la unitat o àrea i impulsa la seva anàlisi per a una millora contínua.
- Fa participar els membres de l'equip en els diferents projectes i fomenta l'aportació de les seves idees i les seves propostes de millora.
- Fomenta la millora contínua en l'equip.


- Fomenta que els membres de l'equip aportin idees, iniciatives i solucions, i les valora.
- Es replanteja els procediments i les maneres de fer per tal de millorar l'eficàcia.
- Cerca propostes de millora.
- Genera estratègies creatives.
- Facilita que s'avaluïn la seva unitat o àrea i la seva tasca sense crear reticències.
- Impulsa i fomenta la creació de millores en la unitat o àrea i en fa el seguiment.

17. GLOSSARI


- **Competència professional:** conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una execució bona o excel·lent d'un treball concret en una organització concreta i que són el resultat del funcionament integrat d'un conjunt de coneixements de tipus conceptual, procediments o tècniques, habilitats, actituds, motivació i trets de personalitat.
 - **Coneixements:** conjunt de sabers que tenen a veure amb informacions de tipus conceptual.
 - **Procediments:** tècniques, maneres de fer que es posen en joc per resoldre una situació o activitat.
 - **Habilitat:** capacitat de desenvolupar determinades tasques o resoldre determinats problemes, adquirida mitjançant l'aprenentatge.
 - **Aptitud:** dins la psicologia de l'aprenentatge, concepte relacionat amb la potencialitat de les persones per aprendre diferents habilitats. L'aptitud influeix en l'adquisició de moltes habilitats, permet predir el grau d'eficàcia que es pot aconseguir, és poc alterable i és una característica de l'individu.
 - **Actitud:** tendència o predisposició de la persona a comportar-se. El concepte integra tres components: cognitiu, emocional i conductual, que porten la persona a actuar d'una manera determinada davant d'una situació concreta.
- **Perfil de competències:** conjunt de competències pròpies del desenvolupament de funcions i tasques d'un lloc de treball determinat.
- **Nivell de domini:** grau de domini de la competència. Cada competència es gradua en diferents nivells d'exigència.
- **Subcompetència:** factors en què es pot desglossar cada competència en funció del tipus de comportaments que agrupa.
- **Comportaments associats:** comportaments que evidencien el domini de la competència. Sovint s'expressen mitjançant verbs d'acció i es defineixen utilitzant el verb en tercera persona. Cal que siguin activitats concretes, observables i mesurables.

18. GRAELLA DE COMPETÈNCIES



DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Direcció i desenvolupament de persones 	<ul style="list-style-type: none"> - Direcció de persones - Lideratge - Desenvolupament de les persones 	<p>Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions que fan contribueixin a la consecució de resultats per part de l'organització.</p>	<p>Organitza les tasques i les càrregues de feina de l'equip i estableix els procediments per dur-les a terme.</p>	<p>Dirigeix i coordina els equips de treball que duen a terme projectes sobre els quals tenen gran autonomia.</p>	<p>Dirigeix equips per tal que es duguin a terme operativament les directrius polítiques establertes pel departament, amb la qual cosa contribueix a la consecució dels resultats predefinitos.</p>



DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Comunicació, persuasió i influència 	<ul style="list-style-type: none"> - Persuasió - Comunicació interna - Comunicació externa 	<p>Capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant un llenguatge d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el discurs a l'interlocutor per aconseguir un impacte més gran. Capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.</p>	<p>Capta i transmet informació i s'assegura que el missatge rebut és el mateix que l'emès. Comunica la informació rellevant a l'equip i als companys.</p>	<p>Utilitza la comunicació per liderar l'equip, tant si és el propi com si ha estat format per respondre a una necessitat puntual, i s'assegura que tothom s'orienta als mateixos objectius.</p>	<p>Genera impacte quan comunica, perquè domina diferents registres del llenguatge i empra el més adequat a la situació i a l'interlocutor.</p>


DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Visió estratègica 	- Visió estratègica	Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà/llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per tal de dirigir l'organització cap als objectius estratègics.	Identifica els punts forts i les àrees de millora pròpies i els condicionants externs, per tal de plantejar cap on ha d'orientar la unitat o àrea.	Analitza els punts forts i les àrees de millora pròpies, en relació amb les amenaces i oportunitats de l'entorn, per definir maneres d'actuar millors que han de permetre oferir serveis millors.	Té la visió de com s'ha d'estructurar la unitat o àrea a mitjà/llarg termini per donar un millor servei a la ciutadania i avançar-se a les necessitats de la societat, perquè explora i cerca informació del sector en fonts d'informació diverses, nacionals i internacionals.
Visió digital del servei públic 	- Visió digital del servei públic	Capacitat per detectar, concretar i gestionar les oportunitats que el món digital ofereix a la provisió de serveis públics, tot fent un ús creatiu, crític i segur de les tecnologies de la informació i la comunicació.	Identifica i adopta les eines digitals que faciliten l'activitat de la unitat o àrea. Promou un ús responsable de la tecnologia.	S'anticipa, proposa solucions, eines i recursos als reptes que comporta la transformació digital.	Lidera, prioritza i impulsa la transformació digital en els processos, tecnologia i informació de la unitat o àrea amb l'objectiu de millora dels serveis públics. Vetlla perquè s'apliquin les pautes de l'organització en matèria de seguretat i privacitat.



**DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA**

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Flexibilitat i gestió del canvi 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitat - Adaptabilitat 	<p>Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.</p>	<p>Mostra obertura a incorporar canvis que contribueixin a assolir resultats millors.</p>	<p>Facilita que l'equip es mostri obert i disposat a incorporar els canvis per tal d'evolucionar i poder donar resposta a les demandes de la societat.</p>	<p>Impulsa i promou canvis en la unitat o àrea que contribueixen a l'actuació més eficaç de l'Administració. Actua com a persona catalitzadora del canvi amb l'equip.</p>
Treball en equip i treball en xarxa 	<ul style="list-style-type: none"> - Treball en equip - Treball en xarxa 	<p>Capacitat per col·laborar i participar en grups de treball naturals o definits per tal d'assolir uns objectius comuns.</p>	<p>Col·labora amb les persones de la unitat o àrea i els dona suport, actua de manera resolutiva i facilita la feina als altres.</p>	<p>Participa i s'involucra en projectes que abracen diverses unitats, àrees o departaments. Es posiciona d'acord amb l'objectiu que s'ha d'assolir i considera aspectes globals que poden anar més enllà dels de la unitat o àrea o l'equip propi.</p>	<p>Potencia la cohesió del grup i fomenta la interrelació entre els membres de la unitat o àrea i del mateix departament o d'altres, així com la relació amb membres d'organismes externs. És conscient de la necessitat de treballar en estructures matricials.</p> <p>Col·labora de manera proactiva amb la direcció del departament.</p>

DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Planificació i organització 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació - Organització 	<p>Capacitat per planificar les tasques, les accions i els projectes que han de desenvolupar de la persona o l'equip, per tal d'assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.</p>	<p>Organitza i planifica les tasques concretes que han de desenvolupar les persones de l'equip.</p>	<p>Planifica els projectes que es desenvolupen en la unitat o àrea.</p>	<p>Planifica les accions que permetran assolir els objectius establerts per l'òrgan de govern.</p>
Orientació als resultats i orientació a la qualitat 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientació als resultats - Orientació a la qualitat 	<p>Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la mínima despesa de recursos possible; en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar el millor servei a la ciutadania.</p>	<p>És conscient que la unitat o àrea ha de donar resposta a unes demandes concretes i estableix els indicadors per fer-ne el seguiment.</p>	<p>Defineix un sistema d'indicadors per conèixer el grau d'assoliment dels resultats per part del servei i en fa un seguiment de prop. Fomenta que l'equip faci propostes per incorporar mètodes i/o processos més eficaços.</p>	<p>Tradueix les directrius polítiques del departament en un pla d'acció operatiu i en fa el seguiment.</p>


**DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA**

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Anàlisi de problemes i presa de decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitat d'anàlisi - Presa de decisions 	<p>Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.</p>	<p>Analitza situacions problemàtiques i/o excepcionals que l'equip li consulta perquè surten de la normalitat i les afronta cercant alternatives no estàndard per resoldre la situació de manera resolutiva, més o menys immediata, per tal de donar-hi resposta i evitar que el procés s'aturi.</p>	<p>A l'hora de prendre decisions, analitza prèviament la situació: les causes, els possibles escenaris, els riscos i les conseqüències que se'n poden derivar.</p>	<p>Analitza la informació i pren la decisió tenint en compte els objectius que cal assolir i les conseqüències a curt, mitjà i llarg termini que se'n poden derivar. Sempre disposa d'un pla alternatiu per si es modifiquen les circumstàncies.</p>
Orientació a la Innovació 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientació a la innovació 	<p>Capacitat per generar un entorn propici que promogui el procés de generació i implementació de noves idees per crear valor mitjançant serveis i processos nous o millorats.</p>	<p>Mostra obertura a la generació de noves idees, conceptes i metodologies i identifica oportunitats per implementar-les.</p>	<p>Facilita que l'equip es mostri obert a innovar per tal de donar resposta a la complexitat.</p>	<p>Crea espais que afavoreixen la generació d'idees i la creació de noves respostes.</p>

DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
Orientació a la ciutadania 	- Orientació a la ciutadania	Comprendre les necessitats de la ciutadania. Orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció de les seves demandes i necessitats, així com la seva relació amb l'entorn més immediat.	Vetlla perquè l'Administració atengui les necessitats i peticions de la ciutadania i hi doni resposta.	Fomenta entre l'equip l'objectiu de treballar amb una orientació a la ciutadania, és a dir, treballar per satisfer i atendre les necessitats de la ciutadania, encara que sigui de manera indirecta quan no hi ha contacte directe amb l'usuari.	Promou l'actitud de servei i les actuacions per respondre a les necessitats actuals i futures de la ciutadania, i impulsa mecanismes per conèixer el nivell de servei i el grau de satisfacció percebut.
Compromís amb el servei públic i l'organització 	- Identificació amb l'organització i el servei públic - Integritat	Compartir els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.	Mostra compromís amb el servei públic i aplica els principis que regeixen l'Administració pública en el seu lloc de treball. Fa el que predica, tant a títol personal com a títol professional.	Fomenta el compromís amb el servei públic. Actua com a model per a l'equip, actua sempre amb els mateixos criteris i, per tant, la seva actuació és previsible.	Promou el compromís amb el servei públic, involucra l'equip en els projectes i la missió última del departament i l'organització, i fomenta actuacions ètiques.

**DICCIONARI DE COMPETÈNCIES DELS CÀRRECS DE COMANDAMENT
I LLOCS SINGULARS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA**

Competències	Subcompetències	Definició	N3/normal	N2/alt	N1/molt alt
<p>Actualització professional i millora contínua</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualització professional - Motivació per la millora contínua 	<p>Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar millors maneres de fer que assegurin una millor qualitat del servei o producte.</p>	<p>Cerca informació sobre les noves tendències en el sector, tant en l'àmbit teòric com les experiències que es duen a terme en altres departaments, de les quals extreu les conclusions clau i valora si es poden aplicar al seu àmbit d'actuació.</p>	<p>Actua com a referent tècnic de l'equip. Implanta dinàmiques adreçades a compartir el coneixement entre l'equip. Fomenta l'aportació de noves propostes per part de l'equip o reorienta els procediments per tal de treballar de manera més eficaç.</p>	<p>Actua com a referent tècnic del seu àmbit professional. Persona clau en la presa de decisions tècniques del servei, en la resolució de problemes complexos de la seva especialitat i en la definició de les línies i els procediments d'actuació del servei.</p>

