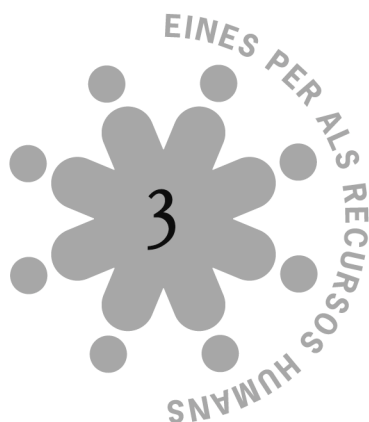


GUIA PER IDENTIFICAR I DEFINIR PERFILS COMPETENCIALS PER ÀMBITS FUNCIONALS



Barcelona, 2009



Generalitat de Catalunya
Departament de Governació
i Administracions Públiques
**Secretaria de Funció Pública
i Modernització de l'Administració**

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP

Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals. –

(Eines per als recursos humans ; 3)

Referències bibliogràfiques

ISBN 9788439382065

I. Catalunya. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració II. Escola d'Administració Pública de Catalunya III. Col·lecció: Eines per als recursos humans ; 3

1. Competències professionals – Manuals, guies, etc.

331.103.1:351(036)



Reconeixement – NoComercial – SenseObraDerivada 3.0 Espanya

Sou lliure de:



Copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra

Amb les condicions següents:



Reconeixement. Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el llicenciador (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).



No comercial. No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.



Sense obres derivades. No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

Entenent que:

Renúncia – Es pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si obteniu el permís del titular dels drets d'autor.

Altres drets – Els drets següents no queden afectats de cap manera per la llicència:

- Els vostres drets de repartiment just o ús just;
- Els drets morals de l'autor;
- Drets que altres persones poden ostentar sobre l'obra o sobre l'ús que se'n fa, com per exemple drets de publicitat o privacitat.

Notice – Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència de l'obra.

Advertiment: això és un resum del text legal (la llicència completa) disponible a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Edició electrònica a: <http://www.eapc.cat/publicacions/einesRH.html>

© 2009, Departament de Governació i Administracions Públiques,
Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració
D'aquesta edició:

© 2009, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: desembre de 2009

ISBN: 978-84-393-8206-5

Dipòsit legal:

Composició: Maria Balsells

Impressió: Gràfiques Pacífic, SA

Índex

1. Introducció	5
2. Definició dels àmbits funcionals del grup A	8
2.1. Diagrama del procés	8
2.2. Fase 1. Identificació del mapa provisional. Metodologia deductiva	9
2.3. Fase 2. Definició dels continguts de l'àmbit. Metodologia inductiva i participativa	10
2.3.1. Les memòries tècniques	11
2.3.2. Les comissions	16
3. Definició dels àmbits funcionals del grup C	20
3.1. Diagrama del procés	20
3.2. Fases	21
3.3. Instruments	24
4. Conclusions	32
Annex 1. Mapa provisional d'àmbits funcionals del grup A	34
Annex 2. Normes de funcionament de les comissions redactores	39
Annex 3. Glossari	41

Introducció

La necessitat de racionalitzar l'estructura i millorar l'assignació de les persones als llocs de treball ha conduït la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració de la Generalitat de Catalunya a impulsar una nova ordenació del personal al servei d'aquesta administració pública. L'agrupació de llocs de treball en àmbits funcionals, d'acord amb les àrees professionals, és una iniciativa que té com a objectiu principal optimitzar l'adaptació del personal a les exigències dels llocs de treball. Una persona que és assignada a un lloc de treball que no s'adequa al seu perfil professional no pot treballar bé ni se sentirà satisfeta. Una organització que rep un efectiu que no pot respondre als requeriments dels llocs de treball que té vacants no pot prestar un bon servei.

Així doncs, és necessari definir els llocs de treball a partir de les funcions que tenen encomanades i dels perfils professionals idonis per dur-les a terme. Aquest exercici ens permetrà introduir determinades millores en la selecció i la mobilitat del personal, amb l'objectiu de poder prestar un millor servei i d'adequar-nos més a les expectatives dels empleats i empleades respecte als llocs de treball que ocupen i als seus itineraris professionals.

En l'àmbit normatiu, el projecte s'ha concretat amb l'aprovació del Decret 202/2008, de 14 d'octubre, pel qual es regulen els àmbits funcionals en l'Administració de la Generalitat de Catalunya. El Decret defineix el concepte d'*àmbit funcional*, determina el procediment per crear-los, la forma d'adscriure llocs de treball a un àmbit funcional i els efectes d'aquesta adscripció pel que fa a la selecció i a la mobilitat del personal funcionari. També determina la creació, la modificació i la supressió d'àmbits funcionals, que ha de ser per acord del Govern de la Generalitat a proposta del departament competent en matèria de funció pública.

Segons el que estableix el Decret, els acords de creació d'àmbits funcionals han de determinar el nom i la definició de l'àmbit, han

d'identificar les funcions genèriques dels llocs de treball que s'han d'agrupar, el conjunt de coneixements, habilitats i actituds, és a dir, el perfil de competències de l'àmbit funcional i, quan escaigui, les funcions específiques derivades de les diferents titulacions que hi concorrin.

La Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, per tal de respondre a aquest requeriment, ha elaborat una metodologia per al procés de definició d'àmbits funcionals, previ a la proposta d'acord del Govern. Aquesta metodologia és la que volem posar a l'abast de les persones gestores de recursos humans.

La identificació de perfils professionals pot ser d'utilitat tant en processos d'ampli abast –com aquest en què se situa la metodologia que us presentem en aquesta guia– com en processos d'abast més reduït associats al quefer propi d'una àrea concreta de treball. Els fonaments de la metodologia emprada, amb les oportunes adaptacions, poden ser útils tant per a la definició d'agrupacions de llocs de treball com de posicions úniques.

Aquesta guia té com a objectiu presentar la metodologia seguida en el context de l'Administració de la Generalitat de Catalunya pel que fa als llocs de treball del grup A –subgrups A1 i A2– i del grup C –subgrups C1 i C2–, per als quals s'han seguit procediments diferents.



En el número 2 de la col·lecció us presentàvem el procés a seguir per dur a terme la descripció correcta d'un lloc de treball. Ara us volem introduir en la metodologia per identificar allò que tenen en comú entre si diferents llocs de treball, pel que fa als seus elements essencials (missió, funcions i tasques), amb l'objectiu d'identificar-los com una agrupació de llocs de treball per a l'ocupació satisfactòria dels quals caldrà un perfil professional comú.

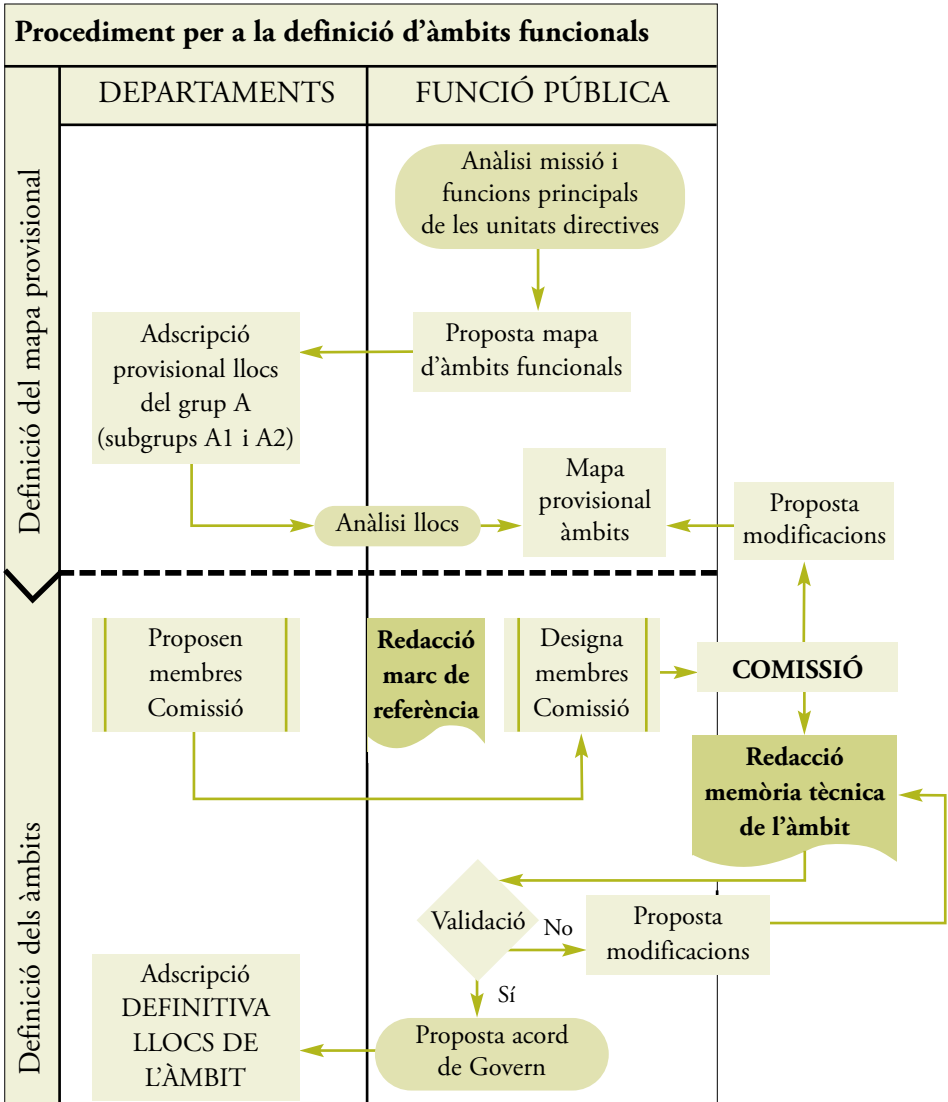
La guia s'estructura en dues parts. A la primera s'exposa la metodologia seguida per identificar i definir els àmbits funcionals dels llocs del grup A (subgrups A1 i A2) del personal d'administració i tècnic i, a la segona, el procés seguit per identificar els llocs de treball del grup C (subgrups C1 i C2) del mateix col·lectiu.

Cadascuna de les parts s'ha plantejat de la manera següent: en primer lloc es pot veure la diagramació del procés en què es poden identificar les fases principals, els responsables de cada fase i la seqüència d'aquestes. A continuació, s'exposen els elements principals de cada fase distingint l'objectiu de cadascuna i els procediments seguits, així com els actors implicats.

En l'apartat corresponent de la guia s'indica el lloc web on es poden trobar les memòries tècniques dels àmbits funcionals que ja s'han elaborat.

2 Definició dels àmbits funcionals del grup A

2.1. Diagrama del procés



2.2. Fase 1. Identificació del mapa provisional. Metodologia deductiva

La Direcció General de Funció Pública va iniciar el procés de definició dels àmbits funcionals establint el mapa provisional de 14 àmbits, que va ser fruit d'una metodologia deductiva a partir de l'anàlisi de la missió i les funcions principals de les unitats directives de l'Administració de la Generalitat, i també de l'estudi d'altres models d'administracions públiques que han incorporat en la seva organització el concepte d'*àmbit funcional*.

A partir d'aquest mapa, els departaments van fer una adscripció provisional de tots els llocs de treball del grup A (subgrups A1 i A2) de la seva Relació de llocs de treball. A partir d'aquesta adscripció provisional i de les observacions de les persones gestores de recursos humans dels departaments, s'hi van introduir algunes modificacions que van deixar el mapa provisional tal com es pot veure en el quadre 1 –podeu consultar les definicions dels àmbits funcionals a l'annex 1.

Aquest procés, que va comportar l'anàlisi funcional de més de 10.000 llocs de treball, tenia com a objectiu poder apreciar en una primera classificació dos elements rellevants: el nivell de transversalitat de cada àmbit i l'impacte quantitatiu de cadascun.¹

Una vegada conculsa l'anàlisi dels llocs adscrits de forma provisional, la Direcció General de Funció Pública ha modificat o confirmat el mapa provisional d'àmbits.

1. L'article 4.3 del Decret 202/2008 estableix que «La creació d'un àmbit funcional ha de respondre a una estratègia organitzativa que atengui a criteris de transversalitat, impacte quantitatiu i identificació de perfils de competències professionals específics».

 **Quadre 1**

**Proposta provisional d'àmbits funcionals
per al personal dels grups A1 i A2**

1. Jurídic
 2. Econòmic
 3. Genèric / Gestió administrativa / Processos administratius
 4. Recursos humans i organització
 5. Anàlisi, planificació i estadística
 6. Comunicació, atenció a la ciutadania i gestió del coneixement
 7. Gestió documental, patrimonial i cultural
 8. Polítiques socials i d'igualtat
 9. Salut pública / Promoció i protecció de la salut
 10. Execució penal
 11. Infraestructures i ordenació territorial
 12. Gestió del medi
 13. Indústria i energia
 14. Prevenció de riscos laborals
-

2.3. Fase 2. Definició dels continguts de l'àmbit. Metodologia inductiva i participativa

Per concretar la definició de cadascun dels àmbits funcionals dels subgrups A1 i A2, la Direcció General de Funció Pública ha establert una metodologia de treball en comissions. Es va considerar que, en aquesta segona fase, era imprescindible partir d'una anàlisi inductiva d'acord amb les descripcions concretes dels llocs provisio-

nalment adscrits als àmbits, i duta a terme no tant per analistes de llocs de treball sinó per coneixedors experts de les funcions pròpies d'aquests àmbits, així com de les àrees de negoci que inclouen. D'altra banda, però, també era necessària la visió d'experts en la detecció de necessitats formatives i el disseny d'activitats de formació, així com de persones expertes en selecció i provisió de llocs de treball. Per recollir de la manera més exhaustiva possible la valoració de tots els agents implicats es va establir el consens en els resultats com una prioritat. Així doncs, les comissions van quedar participades per representants dels departaments, de les organitzacions sindicals, de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya o altres centres de formació de l'Administració, i de la Direcció General de Funció Pública.

Per a les comissions, es va elaborar un document marc de referència que recull la metodologia de treball que havien de seguir, les normes de funcionament que havien de tenir en compte –les podeu veure a l'annex 2 de la guia– i els apartats del text que havien de lliurar com a resultat dels treballs; tot amb l'objectiu que el treball col·laboratiu que es proposava no dificultés el compliment dels principis d'homogeneïtat que havien de regir la definició dels àmbits.

2.3.1. Les memòries tècniques

El Decret 202/2008, de 14 d'octubre, pel qual es regulen els àmbits funcionals, estableix que aquests s'han de crear per acord del Govern i preveu els efectes que han de tenir en els processos de selecció i mobilitat. Per donar resposta a aquest requeriment, es va concebre la necessitat d'elaborar, amb caràcter previ a la proposta d'acord del Govern, un document tècnic que servís de document de bases per a la redacció de l'acord del Govern pel qual s'ha d'aprovar la creació de l'àmbit funcional i la resta d'actuacions en matèria de selecció, formació i provisió dels llocs adscrits a l'àmbit. Elaborar aquesta memòria tècnica és l'encàrrec de les comissions.



A l'adreça web <http://www.eapc.cat/publicacions/einesRH.html> podeu trobar les memòries tècniques dels àmbits funcionals que ja s'han elaborat.

Aquest lloc web s'anirà actualitzant a mesura que s'avanci en la definició de la resta d'àmbits. Cal tenir present, a més, que quan s'hagin elaborat les memòries de la totalitat dels àmbits identificats caldrà dur a terme les oportunes revisions per evitar solapaments funcionals i delimitar de manera adequada la configuració de cadascun dels àmbits amb l'objectiu de definir el mapa complet.

El contingut de la memòria tècnica inclou els apartats següents:

- **Justificació de l'àmbit**

Justificació de la creació de l'àmbit, argumentant-ne la transversalitat i l'impacte quantitatiu en l'organització dels recursos humans.

- **Descripció dels aspectes normatius i organitzatius**


En aquest apartat es recullen els aspectes legals, reglamentaris, etc., en què s'emmarquen les funcions principals de l'àmbit que es defineix. També s'hi descriuen aquells aspectes organitzatius referents a l'assignació de competències, plans de govern, etc., que, sense tenir caràcter normatiu, determinen l'actuació dels llocs de treball que s'hi adscriuen.

- **Descripció dels agents i/o col·lectius implicats en la definició**

Es descriuen els agents i/o col·lectius que han participat de manera activa en les comissions i, per tant, en la definició de l'àmbit. No es tracta d'una descripció nominal o de cadascun dels membres, sinó dels diversos perfils professionals que han participat en la comissió i que han esdevingut necessaris per garantir una descripció comprensiva, d'acord amb les diferents dimensions de l'àmbit.

A partir d'aquesta descripció es pretén deixar palesa l'adequació de la comissió i dels seus integrants a l'hora de definir l'àmbit.

- **Descripció de l'àmbit funcional**



Aquest apartat constitueix el nucli principal de la memòria tècnica i s'hi descriuen els continguts que ha de recollir l'acord del Govern de la Generalitat pel qual es creen els àmbits funcionals, tal com preveu el Decret 202/2008, de 14 d'octubre, pel qual es regulen els àmbits funcionals en l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Denominació

Inclou el nom i la definició de l'àmbit. La definició de l'àmbit ha de recollir les funcions comunes i el context o marc en què es desenvolupen.

Tal com es preveu en les funcions de la comissió, en cas que es proposi una modificació en el nom de l'àmbit respecte del mapa provisional proposat, es recollirà en els resums de les reunions.

Funcions genèriques per grup de titulació

S'han de definir les funcions genèriques de l'àmbit. La descripció de les funcions ha de ser suficientment exhaustiva per tal que en el moment de fer l'adscripció dels llocs no generi ambigüïtat.

Funcions d'un lloc de treball

S'entén per *funcions* d'un lloc de treball les finalitats parcials més significatives que ha d'aportar un lloc de treball a l'organització.

En un sentit ampli, la integració de les funcions d'un lloc ha de permetre la consecució de la seva missió.

MISSIÓ

FUNCIÓ 1

FUNCIÓ 2

FUNCIÓ 3

FUNCIÓ 4



La redacció de les funcions genèriques es caracteritza per un grau més alt de concreció de la missió. Així, és important que en aquest apartat no es defineixin activitats (enteses com tot el que es fa per portar a terme les funcions del lloc de treball).

Perfil de competències de l'àmbit funcional

La definició del perfil de competències de l'àmbit funcional ha d'incloure:

- La competència tècnica pròpia de l'àmbit: indicadors de coneixements, destreses i actituds.



Exemple

Termes per descriure:

- Destreses: *aplicar, dissenyar, elaborar, usar, manejar, executar*, etc.
 - Actituds: *comportar-se d'acord amb, assegurar, actuar*, etc.
-

- Les competències transversals o comunes i aplicables a molts llocs de treball, amb les seves definicions, que encara que es tracti de competències requerides en altres àmbits funcionals, no en tots tenen la mateixa presència i intensitat.



Tolerància a la pressió: capacitat per continuar treballant amb eficàcia en situacions de pressió ambiental, hostilitat o estrès, generades en la pròpia intervenció o en la relació amb la resta de professionals. Implica la capacitat d'autocontrol de reaccions emocionals i conductuals, evitant les respostes impulsives o precipitades, així com una bona tolerància a la frustració que es produeix sovint en contextos complexos.

Podeu veure més exemples de competències transversals a l'apartat 5 del qüestionari per al treball del grup C.

Funcions específiques derivades de l'exigència de titulació

S'han d'identificar les funcions específiques per titulació en aquells àmbits funcionals en què s'incloguin llocs de treball específics, per a l'acompliment dels quals es requereixi una titulació específica que habiliti per a l'exercici professional, fet que haurà d'estar regulat per normativa.

Competència tècnica associada a la titulació

Cal definir aquella competència tècnica pròpia de cada titulació² que es requereix per desenvolupar els llocs de treball específics d'aquell àmbit: indicadors de coneixements, destreses i actituds.

Criteris generals per a l'aplicació dels articles 6 i 7 del Decret 202/2008³

S'han de definir els criteris generals que caldrà tenir en compte pel que fa a la selecció i la mobilitat, i assenyalar si es consideren requi-

2. Es disposa com a documentació de referència dels llibres blancs de cada titulació de l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació (ANECA).

3. Els articles 6 i 7 del Decret són els que estableixen com operen els àmbits en la selecció de personal i en la mobilitat.

sits o mèrits com ara proves específiques, cursos de formació, acreditació de coneixements i/o experiència, etc. En aquest sentit, s'hi han d'incloure per exemple les titulacions acadèmiques que es poden considerar als efectes de còmput de mèrits per desenvolupar els llocs de treball propis de l'àmbit funcional.

2.3.2. Les comissions

Les comissions, d'acord amb el procediment establert, han de ser les encarregades de la redacció de la memòria tècnica de l'àmbit. Aquesta memòria tècnica esdevindrà el document de bases del qual es derivarà l'acord del Govern pel qual s'ha d'aprovar la creació de l'àmbit funcional.

La Direcció General de Funció Pública designa els membres de les comissions entre el personal proposat pels departaments implicats, les organitzacions sindicals, el personal de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya o d'altres centres de formació de l'Administració, i el personal de les àrees de gestió de llocs i selecció i provisió de la Direcció General de Funció Pública.

D'altra banda, les comissions també disposen del suport i l'assessorament de la Subdirecció General de Gestió de Recursos Humans de la Direcció General de Funció Pública, que els facilita la metodologia de treball, així com documentació de referència per a la redacció de la proposta de definició d'àmbits; i fa, a més, les funcions de centralització de la informació i seguiment dels treballs de la comissió, i de tramitació de les propostes als òrgans de govern.

Les comissions també reben el suport tècnic d'una consultoria externa, que fa la coordinació i el seguiment del grup de treball, i és l'encarregada de compilar el treball de la comissió, a fi de concloure la redacció de la memòria tècnica de l'àmbit.

Estructura de les comissions

Es constitueix una comissió redactora per a cada àmbit funcional. Cadascuna d'aquestes comissions és composta per:

- Una persona que la presideix, amb funcions de portaveu del treball de la comissió.
- Una persona secretària, responsable d'estendre els resums de les reunions.
- Vocals, el nombre dels quals està determinat per la transversalitat de l'àmbit. Són designats pels departaments.
- Una persona representant de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i/o d'altres centres de formació de l'Administració quan escaigui.
- Una persona representant de les organitzacions sindicals de l'Administració.

En aquells àmbits funcionals en què es consideri adient es poden incloure agents externs, experts en la seva branca de coneixement, per complementar les valoracions fetes per la comissió.

Criteris generals per a la designació dels membres de les comissions

La Direcció General de Funció Pública, en la designació dels membres proposats per les diferents unitats, té en compte els criteris següents:

- Tenir una experiència mínima de dos anys en llocs de treball propis de l'àmbit funcional.
- Haver participat en grups de treball de definició de perfils professionals, redacció de temaris i/o dissenys de programes formatius de col·lectius adscrits a l'àmbit.
- Haver participat en òrgans d'avaluació (tribunals qualificadors, juntes de mèrits i capacitats, comissions d'avaluació, etc.) de processos de selecció i/o provisió de llocs de treball propis de l'àmbit.

A tots els membres de la comissió se'ls demana una participació activa en els treballs realitzats tant en el si de la comissió com entre sessions.

Constitució de les comissions

La constitució de les comissions amb els membres designats per part de la Direcció General de Funció Pública té lloc després d'assistir a una jornada de presentació del programa de treball. En aquesta jornada s'informa de la metodologia de treball prevista i de les normes de funcionament que han de regir les esmentades comissions de treball.

També es preveu que la comissió es dissolgui en el moment en què s'aprovi l'acord del Govern de creació de l'àmbit.

Funcions de les comissions

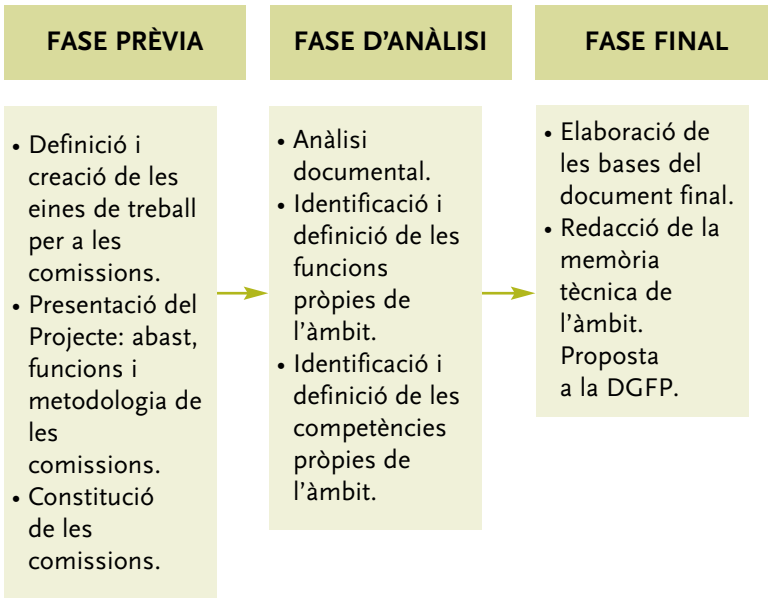
Les comissions tenen com a encàrrec la redacció de les memòries tècniques de cada àmbit, amb la seva justificació i descripció, d'acord amb els criteris i les directrius que s'estableixen en el document marc de referència.

Quan, dels treballs de la comissió, se'n derivin modificacions que afectin el mapa provisional d'àmbits proposat, aquestes han de quedar reflectides en el document resum de les reunions.

Metodologia de treball de les comissions

La metodologia preveu aproximadament sis sessions de treball de prop de tres hores de durada. D'aquestes, la major part són en sessió plenària, una o dues sessions poden ser individuals o en petit grup, a partir de les quals s'estenen les conclusions a la resta de membres de la comissió per tal de validar els treballs realitzats.

El treball que s'ha de dur a terme s'estructura en les fases següents:



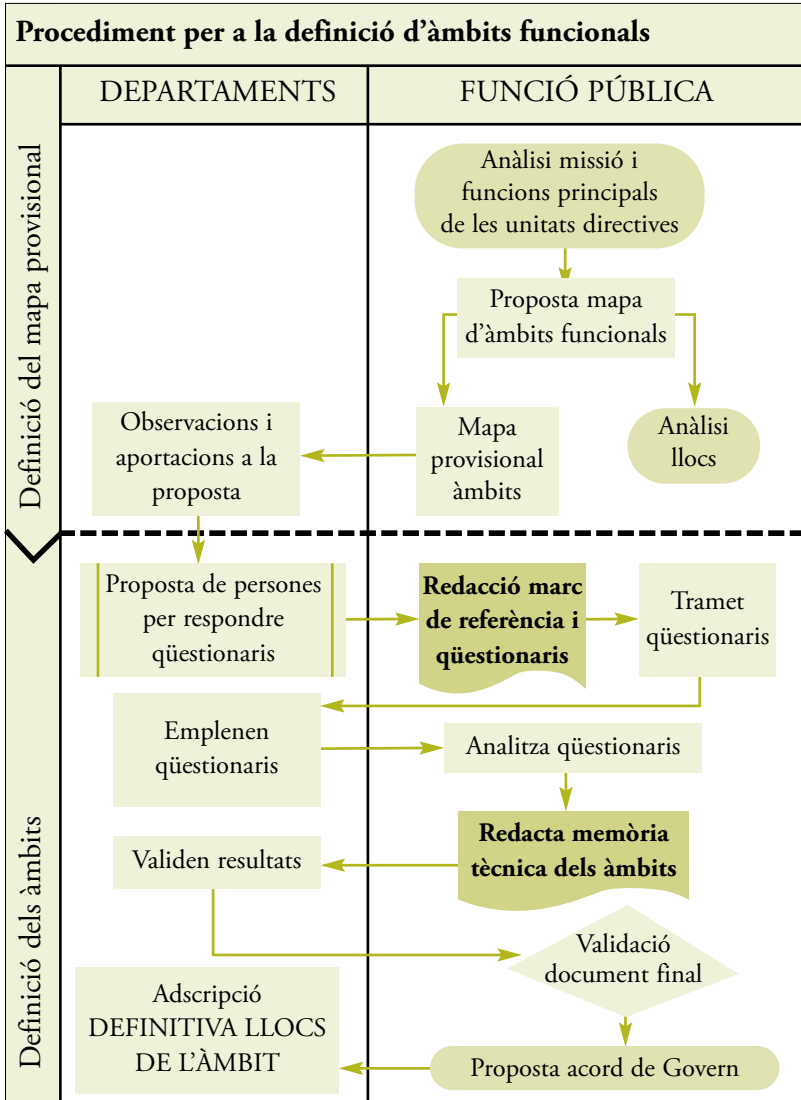
METODOLOGIA

Focus Group
Entrevistes individuals
Treball individual

3

Definició dels àmbits funcionals del grup C

3.1. Diagrama del procés



3.2. Fases

Fase 1. *Identificació del mapa provisional*

El procés de definició dels àmbits funcionals s'inicia amb la definició del mapa provisional d'àmbits per als llocs del grup A, subgrups A1 i A2, i continua amb la dels llocs del grup C, subgrups C1 i C2.

La premissa és que els llocs de treball que pertanyen als subgrups C1 i C2 han de respondre a criteris de polivalència i, per tant, de versatilitat dels seus ocupants, i no és necessària per a l'acompliment de les funcions que tenen encomanades una excessiva especialització.

D'altra banda, no hi ha d'haver àmbits funcionals exclusius d'aquest grup sinó que, d'acord amb els objectius del nou model d'ordenació, de simplicitat i racionalitat, cal identificar quins àmbits funcionals identificats en els grups de caràcter tècnic han de preveure també l'agrupació de llocs dels grups que tenen encomanades funcions de suport.

Així doncs, a partir de l'anàlisi de la missió i les funcions principals de les unitats directives de l'Administració de la Generalitat, i també de l'estudi d'altres models d'administracions públiques que han incorporat en la seva organització el concepte d'*àmbit funcional*, s'ha definit un mapa provisional amb 5 àmbits funcionals (Comunicació, atenció a la ciutadania i gestió del coneixement; Econòmic; Execució penal; Genèric / Gestió administrativa / Processos administratius, i Recursos humans i organització), la definició dels quals es pot trobar a l'annex 1 de la guia.

Posteriorment s'ha sotmès a la consideració de responsables de les unitats de recursos humans dels departaments, juntament amb un qüestionari que té com a objectiu contrastar la proposta amb la realitat departamental per valorar les possibilitats d'ampliació o

reducció del mapa provisional. A partir de les valoracions s'ha confirmat el mapa proposat.

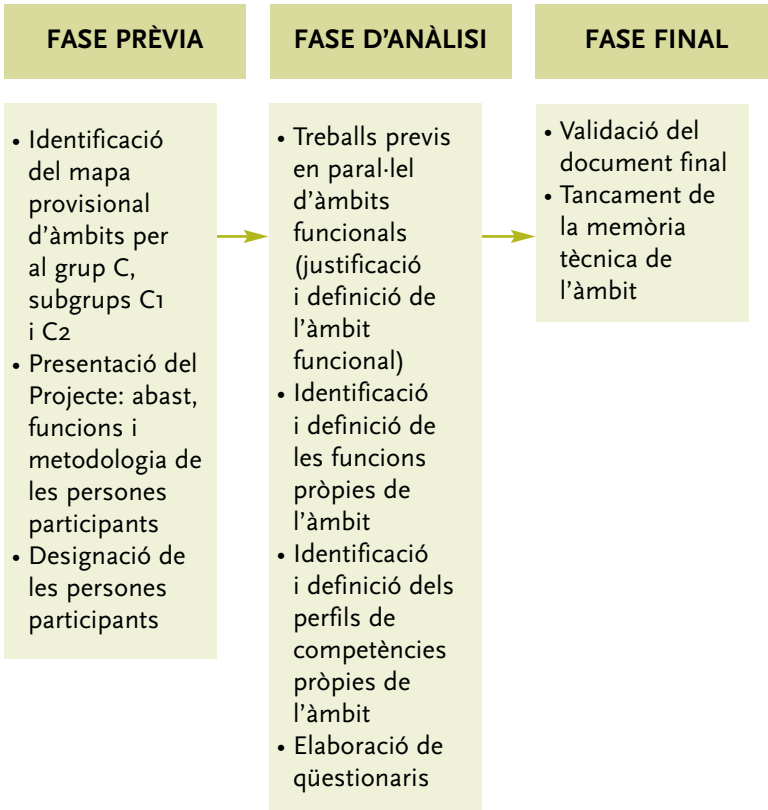
Fase 2. Definició dels continguts de l'àmbit

Per definir el contingut de cadascun dels àmbits funcionals del grup C i amb l'objectiu final de redactar una memòria tècnica amb els mateixos continguts que per als grups tècnics, s'han designat les persones participants, a proposta de la Direcció General de Funció Pública i de tots els departaments, sobre la base dels criteris d'àmplia experiència en la matèria i professionalitat demostrada desenvolupant les funcions assignades inicialment en l'àmbit funcional. Aquestes persones han format part dels grups de treball per a cadascun dels àmbits funcionals i han garantit la visió transversal de les realitats departamentals.

Aquesta segona fase s'ha plantejat a partir de la metodologia de qüestionari i d'autoinforme que han emplenat les persones designades del grup C i els seus superiors jeràrquics.

Posteriorment, amb les dades obtingudes del buidatge dels qüestionaris es dóna continuïtat al treball amb la metodologia de grups de discussió per consensuar i validar els resultats, i es contrasta amb panels d'experts.

El treball dut a terme s'estructura en les fases següents:



METODOLOGIA

Qüestionaris
Entrevistes individuals
Focus Group
Panel d'experts

3.3. Instruments

Tal com s'ha avançat, la metodologia emprada per al grup C s'ha basat en l'eina del qüestionari. Aquest s'ha estructurat amb l'objectiu de validar la documentació de l'àmbit i recollir les aportacions de les persones enquestades. L'anàlisi, complementada amb altres metodologies com ara entrevistes individuals, grups de discussió i el panel d'experts, permetran redactar, en darrer terme, la memòria tècnica.

En aquest sentit, s'han elaborat quatre models de qüestionari per treballar els àmbits funcionals esmentats en l'apartat anterior,⁴ en els quals s'ha adaptat el contingut a l'àmbit que es pretén treballar.



A continuació, es detalla l'estructura del qüestionari, adaptat al contingut de l'àmbit funcional econòmic.

DEFINICIÓ DE L'ÀMBIT FUNCIONAL

Econòmic

L'àmbit funcional econòmic és l'agrupació de llocs de treball que tenen atribuïdes funcions de gestió dels pressupostos, de programació i anàlisi econòmica i financera.

S'agrupen en l'àmbit funcional econòmic els llocs de treball amb funcions de planificació, elaboració, execució, control i avaluació del pressupost, així com les relacionades amb la gestió financera i de tresoreria; elaboració d'informes i estudis econòmics i financers, avaluació econòmica de polítiques públiques i qualsevol altre tipus d'assessorament en matèria econòmica.

4. L'àmbit d'execució penal s'ha treballat a través de la metodologia de treball en comissió tant per al grup A com per al C.

**FUNCIONS GENÈRIQUES
QUE DEFINEIXEN L'ÀMBIT FUNCIONAL**

<i>1) Valideu les funcions genèriques (*) que considereu que defineixen millor l'àmbit funcional</i>		
Proposta de funcions genèriques	Acord	Desacord
1. Donar suport a les activitats de planificació dels escenaris pressupostaris, i d'elaboració d'estudis per valorar l'impacte econòmic de les actuacions públiques i dels costos i beneficis corresponents	—	—
2. Col·laborar en l'elaboració, tramitació, execució i seguiment de la documentació relativa a la gestió pressupostària i la relativa, si escau, a les modificacions pressupostàries	—	—
3 Donar suport a les activitats d'elaboració d'informes i estudis econòmics, i d'informes financers	—	—
4. Introduir i arxivar dades per tal de controlar i informar les unitats i persones interessades sobre la situació dels expedients d'àmbit econòmic	—	—
5. Col·laborar en les activitats de gestió del control, inspecció i tutela financera de les entitats públiques i privades que estiguin sota la supervisió dels organismes respectius	—	—

Les funcions corresponents als llocs de treball de l'àmbit **econòmic** estan redactades de manera genèrica.

Penseu que caldria puntualitzar alguna funció, o afegir-ne alguna altra? Quina/es? Per què?

--

(*) *Funcions genèriques*: la redacció de les funcions es caracteritza per un *major grau de concreció* de la missió. Així, és important que en aquest apartat no es defineixin activitats (enteses com a tot el que es fa per portar a terme les funcions del lloc de treball).

COMPETÈNCIES QUE DEFINEIXEN L'ÀMBIT FUNCIONAL

2) De quins coneixements (*) considereu que cal disposar per desenvolupar les funcions pròpies de l'àmbit? Prioritzeu-ne el grau d'importància, mitjançant un valor d'1 a 5 (on 1 seria molt important i 5 menys)

—
—
—

(*) *Coneixements*: conjunt de sabers que tenen a veure amb informacions de tipus conceptual.

3) *Quins procediments (*) considereu que cal dominar per desenvolupar les funcions pròpies de l'àmbit? Prioritzeu-ne el grau d'importància, mitjançant un valor d'1 a 5 (on 1 seria molt important i 5 menys)*

—
—
—

(*) *Procediments: tècniques, maneres de fer que es posen en joc per resoldre una situació o activitat (per exemple, en matèria d'elaboració de documentació, de tractament i explotació de dades, de control i avaluació, de classificació i arxiu...).*

4) *Marqueu les 5 actituds (*) que considereu imprescindibles per a l'exercici correcte de l'activitat dels professionals de l'àmbit. Prioritzeu-ne el grau d'importància, mitjançant un valor d'1 a 5 (on 1 seria molt important i 5 menys)*

—	Actuar amb objectivitat i imparcialitat manifestes
—	Actuar de manera metòdica, rigorosa i sistemàtica en el treball
—	Actuar de manera flexible, amb adaptació als canvis i orientació a la innovació
—	Actuar amb assertivitat. Mostrar fermesa i seguretat en l'actuació
—	Mostrar empatia i receptivitat envers les demandes i les necessitats dels altres

___	Mostrar autocontrol
___	Predisposició per atendre i donar la informació procedent a les persones interessades
___	Assegurar la claredat en l'exposició
___	Tenir interès per l'aprenentatge i la millora contínua
___	Tenir interès per treballar en equip de manera coordinada i fomentant la col·laboració mútua
___	Respectar el deure de confidencialitat i protecció de dades de caràcter personal
___	Orientar l'acompliment de les pròpies funcions d'acord amb les indicacions rebudes
<p>(*) <i>Actitud</i>: tendència o predisposició de la persona a comportar-se. El concepte integra tres components: cognitiu, emocional i conductual, que portaran la persona a actuar davant d'una situació determinada.</p>	

<p>5) <i>A banda de les competències requerides, quines capacitats considereu que són necessàries per a l'exercici correcte de l'activitat professional en aquest àmbit? Assenyaleu-ne 5, prioritzant-ne el grau d'importància, mitjançant un valor d'1 a 5 (on 1 seria molt important i 5 menys)</i></p>	
___	<p>Compromís amb el servei públic i l'organització Compartir els principis i valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.</p>

—	<p>Orientació a la ciutadania</p> <p>Comprendre les necessitats de la ciutadania. Orientar les actuacions 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.</p>
—	<p>Orientació als resultats i orientació a la qualitat</p> <p>Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la menor despesa de recursos possible; en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar el millor servei a la ciutadania.</p>
—	<p>Actualització professional i millora contínua</p> <p>Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar millors maneres de fer que assegurin una qualitat del servei o producte més bona.</p>
—	<p>Facilitat d'adaptació a diferents entorns laborals</p> <p>Capacitat i disponibilitat per adaptar-se a entorns canviants i als nous procediments o exigències.</p>
—	<p>Gestió de la informació</p> <p>Capacitat per obtenir informació rellevant de fonts diverses atenent uns determinats objectius i per ordenar-la i tractar-la, destriant-ne la més important, prioritzant-la i extraient-ne les conclusions adequades.</p>
—	<p>Treball en equip i treball en xarxa</p> <p>Capacitat per col·laborar i participar en grups de treball naturals o definits per tal d'assolir uns objectius comuns.</p>
—	<p>Planificació i organització</p> <p>Capacitat per establir amb eficàcia objectius, fases, etapes</p>

—	<p>i prioritats per a la consecució d'objectius mitjançant el desenvolupament de plans d'actuació personal o per a tercers, tenint en compte els recursos disponibles i establint mesures de control i seguiment.</p>
—	<p>Rigor i mètode Capacitat per procedir amb cura, deteniment i especial atenció als detalls, aplicant un mètode sistemàtic i constant de control, seguiment i verificació dels resultats que es van assolint.</p>
—	<p>Resolució de problemes i presa de decisions Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar alternatives possibles de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n puguin derivar i els riscos associats.</p>
—	<p>Comunicació Capacitat per expressar informació de manera clara i concisa, oralment i per escrit, en els diferents registres, entorns i canals de comunicació, assegurant-ne la comprensió i identificant les reaccions per part del receptor.</p>
—	<p>Tolerància a la pressió Capacitat per continuar treballant amb eficàcia en situacions de pressió ambiental, hostilitat o estrès, generades en la pròpia intervenció o en la relació amb la resta de professionals. Implica la capacitat d'autocontrol de reaccions emocionals i conductuals, evitant les respostes impulsives o precipitades, així com una bona tolerància a la frustració que es produeix sovint en contextos complexos.</p>

—	<p>Iniciativa, autonomia i proactivitat</p> <p>Capacitat per actuar proactivament i resoldre de manera eficaç les situacions que sorgeixen en el dia a dia de l'activitat professional, sense necessitat de rebre ajut o suport. Implica perseguir els objectius més enllà del que es requereix o s'espera.</p>
—	<p>Resolució de conflictes</p> <p>Capacitat per manejar les persones i les situacions amb diplomàcia i tacte, i per reconèixer els possibles conflictes i cercar la manera d'arribar a solucions que satisfacin totes les parts implicades.</p>

CONSIDERACIONS PEL QUE FA A AQUEST ÀMBIT FUNCIONAL

En concret, i per tal de garantir la idoneïtat de les persones ocupants dels llocs de treball en aquest àmbit funcional,

1. *Considereu que caldria valorar una formació o experiència prèvia?*
2. *Considereu que és necessari dur a terme proves específiques (a més de les que ja són habituals)?*

ALTRES COMENTARIS QUE CONSIDEREU OPORTÚ INDICAR

4

Conclusions

Al llarg d'aquesta guia s'ha exposat quina ha estat la metodologia seguida per identificar les agrupacions funcionals dels llocs de treball del personal d'administració i tècnic a l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Entenem el lloc de treball com l'element vertebrador de l'estructura organitzativa i la seva unitat elemental. En aquest sentit, s'aposta decididament per avançar cap a una millor definició dels llocs de treball. Vam començar aquest exercici amb la publicació del número 2 d'aquesta col·lecció, l'objectiu principal del qual era facilitar el procés de descripció d'un lloc de treball a tothom que, en el marc de la nostra administració, tinguéss la necessitat de dur a terme aquesta tasca.

Ara bé, si el lloc de treball ha de ser la unitat bàsica de l'estructura de l'ocupació pública, l'agrupació de llocs de treball haurà de ser l'instrument clau per racionalitzar-la ja que en organitzacions de la grandària de les nostres administracions és impensable que es pugui gestionar lloc a lloc.

El Decret 202/2008, de 14 d'octubre, pel qual es regulen els àmbits funcionals en l'Administració de la Generalitat de Catalunya ha nascut, en l'àmbit de la potestat organitzativa, de la doble necessitat de racionalitzar l'estructura i de millorar l'assignació de les persones als llocs de treball. Entenem que és necessari avançar pel que fa a procurar una millor adaptació del personal a les exigències dels llocs de treball, tant per a la millora de la prestació dels serveis públics com per a l'adequació a les expectatives dels empleats sobre els llocs de treball que han d'ocupar i als seus itineraris professionals.

El gran repte quant als àmbits funcionals és la identificació del mapa d'àmbits de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, així com la definició detallada de cadascun d'aquests, amb els continguts

que el Decret exigeix. Per aquest motiu es va entendre com a imprescindible elaborar una metodologia pròpia que garantís que aquest procés es dugués a terme sota principis d'homogeneïtat i que permetés donar compliment als objectius de la mesura: millorar la selecció, ordenar la carrera professional, definir itineraris professionals i ordenar la formació.

Annex 1. Mapa provisional d'àmbits funcionals del grup A

► **Jurídic**

En l'àmbit funcional jurídic s'agrupen els llocs de treball amb tasques d'assessorament tecnicojurídic, d'informe o gestió sobre expedients relatius a l'elaboració de disposicions normatives, a l'exercici de potestats administratives, així com qualsevol altre procediment o qüestió referent a l'activitat administrativa subjecta al dret públic o al dret privat que impliqui l'anàlisi, l'estudi i la interpretació de l'ordenament jurídic, la jurisprudència i la doctrina jurídica, incloent-hi la resolució extrajudicial de conflictes i l'orientació tecnicojurídica a la ciutadania en els termes previstos per la llei.

► **Econòmic⁵**

S'hi inclouen els llocs de treball que tenen assignades funcions de gestió⁶ dels pressupostos, de programació i anàlisi econòmica i financera. En concret, s'hi inclouen els llocs amb funcions de planificació, elaboració, execució, control i avaluació del pressupost, així com les relacionades amb la gestió financera i de tresoreria; elaboració d'informes i estudis econòmics i financers, avaluació econòmica de polítiques públiques i qualsevol altre tipus d'assessorament en matèria econòmica.

► **Genèric / Gestió administrativa / Processos administratius**

Corresponen a aquest àmbit els llocs de treball que comprenen la gestió, l'informe, la tramitació i el suport d'assumeptes o expedients d'administració general o administració especial, incloent-hi els

5. Acord GOV/91/2009, de 26 de maig, pel qual es crea l'àmbit funcional econòmic en l'Administració de la Generalitat de Catalunya (DOGC núm. 5397 – 10.06.2009).

6. El terme *gestionar* s'utilitza en totes les funcions en la seva accepció més àmplia. Inclou les accions d'analitzar, dissenyar, planificar, executar, controlar i avaluar.

expedients de contractació administrativa previstos en la normativa. Es consideren administració general el règim interior i les matèries de caràcter administratiu que no es consideren objecte exclusiu d'alguna àrea específica. Es consideren administració especial les matèries regulades a través de normativa sectorial dins el règim administratiu.

► **Recursos humans i organització**

En aquest àmbit funcional s'agrupen els llocs de treball que tenen assignades funcions de disseny, planificació, execució i avaluació de recursos humans, d'estructures organitzatives, de sistemes d'informació⁷ i d'organització del treball, així com de nous models, projectes, mètodes i eines que facilitin la gestió del canvi prestant especial atenció a la cultura organitzacional⁸ i que potenciïn la qualitat, la millora contínua i l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació.

► **Anàlisi, planificació i estadística**

L'àmbit inclou els llocs de treball que tenen assignades les funcions de producció, recerca, explotació i anàlisi de dades, estadístiques, enquestes i de tota aquella informació de l'entorn polític, eco-

7. *Sistemes d'informació*: «Conjunt formal de processos que, operant sobre una col·lecció de dades estructurada d'acord amb les necessitats de l'organització, ofereix la informació necessària tant per a l'operació com per a les activitats de la direcció, ja siguin de control o d'ajuda a la presa de decisions, necessàries per desenvolupar les funcions de negoci». Andreu, Rafael; Ricart, Joan E.; Valor, Josep. *Planificació estratègica de tecnologies de informació en la empresa. Una fuente de ventajas competitivas*. IESE, 1990.

8. *Cultura organitzacional*: «Conjunt de creences, significats, experiències i pressupòsits compartits, negociats i consensuats pels membres d'una organització (entre els quals s'inclouen valors, ideologia, normes i, fins i tot, mites, símbols i ritus organitzacionals). La cultura converteix l'organització en un sistema sociocognitiu i socioafectiu, en el qual la socialització exerceix un paper decisiu a l'hora de proporcionar als individus un marc de referència estable per a orientar-se en el seu entorn laboral i per a adaptar-s'hi, exercint els rols prescrits depenent del lloc assignat». Padrós Blázquez, F. (coord.). *Glossari. Relació de conceptes, termes i sigles de Psicologia i Ciències de l'Educació*. Barcelona: Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació. UOC.

nòmic i social orientada a l'acció de govern, així com les funcions de planificació i avaluació de les polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya.

► **Comunicació, atenció a la ciutadania i gestió del coneixement**

L'acció principal d'aquest àmbit funcional consisteix a promoure i garantir la comunicació, l'atenció a la ciutadania i la gestió del coneixement en els diferents àmbits d'actuació de la Generalitat de Catalunya.

Inclou llocs amb responsabilitat sobre la gestió de la informació i del coneixement; així com sobre actuacions d'informació, difusió, assessorament i atenció directa a la ciutadania, mitjançant múltiples canals relacionals.

► **Gestió documental, patrimonial i cultural**

Inclou els llocs de treball amb funcions d'ingrés, organització i tractament, preservació i divulgació dels béns culturals, fons documental i bibliogràfic en qualsevol format o suport d'acord amb les metodologies pròpies de cada disciplina.

També comprèn els llocs amb funcions de gestió de la informació, així com de programació, cooperació, producció, promoció i divulgació cultural, directament a la ciutadania o a través de les xarxes de serveis culturals.

► **Polítiques socials i d'igualtat**

Inclou els llocs de treball relacionats amb la planificació, programació, gestió i avaluació de polítiques que promoguin la igualtat d'oportunitats i millorin el benestar de les persones. Aquestes polítiques s'adrecen a la ciutadania en general, a grups de població amb necessitats específiques i a organitzacions públiques i privades.

► **Salut pública / Promoció i protecció de la salut**

Inclou els llocs de treball amb funcions de promoció de la salut i prevenció de la malaltia; els llocs amb funcions d'estudi, planificació i avaluació sanitària, elaboració de plans i programes, vigilància, prevenció, protecció i millora de la salut individual i col·lectiva, amb funcions de sanitat ambiental, control i inspecció sanitària d'aliments i productes per al consum humà, laboratori, farmàcia i productes sanitaris.

► **Execució penal⁹**

S'hi inclouen els llocs de treball que, de manera exclusiva, actuen amb persones implicades en processos penals sobre les quals l'autoritat judicial o el Ministeri Fiscal hagi sol·licitat una intervenció o hagi imposat una mesura o condemna, sigui en medi comunitari o en centres d'internament.

En concret, s'hi inclouen els llocs de treball que, en el marc d'un procés penal, desenvolupen funcions de custòdia, de control de l'execució de les penes i mesures, d'avaluació de les persones sotmeses a aquestes, de suport a la reinserció, d'intervenció en processos de mediació penal, d'emissió d'informes, resolucions i propostes i d'execució o dissenys de programes de rehabilitació, o educatius en l'àmbit de la justícia juvenil.

► **Infraestructures i ordenació territorial**

Llocs amb funcions de supervisió i elaboració de projectes, direcció i control de qualitat d'obres d'arquitectura, habitatge o urbanisme. Llocs de planificació, elaboració de projectes d'intervenció urbanística i obres públiques, incloent-hi les infraestructures rurals. Llocs amb funcions d'ordenació, inspecció i desenvolupament relacionades amb la mobilitat i el transport.

9. Acord GOV/54/2009, de 24 de març, pel qual es crea l'àmbit funcional d'execució penal de l'Administració de la Generalitat de Catalunya (DOGC núm. 5355 – 07.04.2009).

► **Gestió del medi**

Inclou llocs amb funcions de disseny, planificació, gestió,¹⁰ execució i avaluació de normativa, polítiques, plans, programes, instruments, inversions i actuacions en matèria de natura, control i riscos ambientals, paisatge, patrimoni natural, recursos naturals i agronòmics, desenvolupament rural, educació i sensibilització ambiental.

Inclou també els llocs amb funcions de gestió de recursos, mercats i estructures agrícoles, ramaderes, pesqueres i agroindustrials i la seva promoció, així com llocs d'assessorament agrari, ramader, pesquer i de transferència tecnològica.

► **Indústria i energia**

Inclou els llocs amb funcions de planificació, producció i reconversió industrial, i les relatives a recerca, desenvolupament, innovació i internacionalització empresarial/industrial, del desenvolupament industrial i tecnològic i la seguretat industrial. També la tramitació i l'assessorament d'expedients de producció i promoció industrial. Inclou llocs amb funcions d'assessorament, informe i emissió d'actes o judicis tècnics dels expedients que afecten la producció i la distribució d'energia. També llocs amb funcions de planificació i realització d'estudis vinculats a l'autorització de concessions, investigació i reversió d'explotacions mineres.

► **Prevenició de riscos laborals**

Inclou els llocs de treball amb funcions preventives a fi de garantir la protecció adequada de la seguretat i la salut dels treballadors. Llocs amb funcions de planificació, estudi, assessorament i assistència en matèria de prevenició de riscos laborals i de protecció dels treballadors davant els riscos laborals, tant de caràcter individual com col·lectiu, als quals poden estar exposats els treballadors i les treballadores.

10. El terme *gestionar* inclou les accions següents: conservació, valoració, ordenació, prevenició, vigilància, intervenció i seguiment.

Annex 2. Normes de funcionament de les comissions redactores

► 1. La constitució

- 1.1. La Direcció General de Funció Pública nomenarà els membres de les comissions entre el personal de l'Administració, membres de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya o d'altres centres de formació de l'Administració, i representants de les organitzacions sindicals. Es garantirà la representació de totes les branques i dels diferents àmbits de coneixement de l'àmbit funcional.
- 1.2. La comissió serà constituïda en la primera sessió. Tanmateix, es deixa oberta la possibilitat que en aquells àmbits funcionals en què la comissió ho consideri adient pugui proposar incloure altres agents, experts en la seva branca de coneixement, amb l'objectiu de complementar les valoracions realitzades per la comissió.

► 2. Les sessions

- 2.1. Per a la definició de cada àmbit funcional, cada comissió haurà de dur a terme un mínim de 4 sessions de treball amb la totalitat dels membres de la comissió.
- 2.2. Es poden fer sessions d'aprofundiment amb alguns dels membres de la comissió.

► 3. La convocatòria

- 3.1. La convocatòria de les sessions correspon al secretari o secretària de la comissió.
- 3.2. A la convocatòria s'expressarà l'ordre del dia dels assumptes que s'hagin de tractar i també la data, l'hora i el lloc de la reunió.
- 3.3. La convocatòria serà notificada pel secretari o secretària a través del correu electrònic als membres de la comissió amb un mínim de cinc dies hàbils d'anticipació.

3.4. La convocatòria ha d'anar acompanyada dels documents necessaris per al debat i l'adopció d'acords sobre els punts de l'ordre del dia. Si el volum de la documentació, o altres circumstàncies, en dificulten o n'impedeixen el lliurament, la convocatòria ha d'assenyalar on podrà ser consultada la documentació.

► **4. La participació**

4.1. Els membres de la comissió es comprometen a assistir a les sessions aportant la documentació resultant de les tasques encomanades.

4.2. L'avís de no presència cal notificar-lo al secretari o secretària per correu electrònic abans de la sessió convocada.

► **5. Confidencialitat de la informació**

5.1. En tant que personal al servei de l'Administració i assumits els deures del personal al servei de l'Administració pública, es demana especial cura en l'ús i tractament de la informació que es generi i derivi de les comissions.

► **6. La dissolució de la comissió**

6.1. La comissió quedarà immediatament dissolta un cop sigui aprovat l'acord del Govern pertinent a l'àmbit per al qual es va crear.

Annex 3. Glossari

▶ ÀMBITS FUNCIONALS

Agrupacions de llocs de treball que tenen assignades finalitats i funcions comunes i per a l'ocupació dels quals es requereix un perfil de competències professionals comunes que estaran determinades per un conjunt de coneixements i/o destreses i/o actituds comuns.

▶ PERFIL DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS

Conjunt de competències pròpies del desenvolupament de funcions i tasques d'una determinada professió.

▶ COMPETÈNCIA PROFESSIONAL

Conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb una bona o excel·lent execució en un treball concret i en una organització concreta, que són resultat del funcionament integrat d'un conjunt de coneixements de tipus conceptual, domini de 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 d'obrar 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 les 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 portaran la persona a actuar davant d'una situació determinada.

► **COMPETÈNCIA TRANSVERSAL (O COMUNA)**

Competència aplicable a molts llocs de treball; encara que es tracta de competències requerides en molts llocs de treball, no en tots tenen la mateixa presència i intensitat.

► **PERFIL DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS BÀSIQUES**

Conjunt de competències professionals definit en els processos de selecció, per als grups de titulació (cossos d'administració general), relacionat amb les tasques i funcions a desenvolupar pròpies de l'escala.

► **LLOC DE TREBALL**

El lloc de treball és la unitat elemental bàsica de l'estructura organitzativa de l'ocupació pública i es defineix pel conjunt de funcions i tasques que, en un marc organitzatiu concret, condueixen a l'obtenció d'uns resultats.