

Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques



Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques



Biblioteca de Catalunya. Dades CIP:

Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.
- Primera edició. - (Eines per als recursos humans ; 10)
Bibliografia
ISBN 9788439397014. - ISBN 9788439396956 (PDF). -
ISBN 9788439396963 (EPUB)
I. Escola d'Administració Pública de Catalunya II. Col·lecció: Eines per
als recursos humans ; 10
1. Alts funcionaris - Catalunya - Avaluació 2. Administració pública
- Personal - Catalunya - Avaluació 3. Competències professionals -
Catalunya - Avaluació
35.08(460.23)



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 reconegui explícitament l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com **autora** i editora de la publicació.

© 2018, Escola d'Administració Pública de Catalunya

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

Primera edició: abril de 2018

ISBN: 978-84-393-9701-4 (paper)
978-84-393-9695-6 (pdf)
978-84-393-9696-3 (epub)

DL: B 9954-2018

DOI: 10.2436/10.8030.09.1

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

Índex

1. Agraïments.....	7
2. Presentació.....	9
3. Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.....	13
4. Estructura del Marc professional de la funció directiva.	17
4.1. Camp professional.....	18
4.2. Competència general.....	19
4.3. Anàlisi funcional.....	19
4.4. Competències transversals i comportaments associats.....	27
5. Conclusions.....	45
Bibliografia	47

1. AGRAÏMENTS

Aquesta publicació ha estat elaborada conjuntament per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i la Secretaria d'Administració i Funció Pública de la Generalitat de Catalunya. En aquest marc de col·laboració, l'equip que ha liderat el projecte ha estat format per les persones següents:

Per part de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya:

- Eulàlia Pla Rius. Sub-directora general de Recerca i Formació en Alta Direcció.
- Tània Fernández Lleonart. Cap del Servei de Formació en Alta Direcció.
- Marta Camps Soler. Responsable de Postgraus i Màsters i Formació en Alta Direcció.
- Anna Arrufat Ribas. Tècnica de formació del Servei de Formació en Alta Direcció.

Per part de la Secretaria d'Administració i Funció Pública:

- Olinda Anía Lafuente. Experta en polítiques de modernització i reforma de l'Administració pública.

D'altra banda, s'ha comptat amb un equip d'experts representants de diferents administracions que han participat activament en l'elaboració i la revisió del Marc professional presentat en aquesta publicació:

- Marta Ferrer Puig. Cap de l'Àrea d'Investigació i Formació Social i Criminològica. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Departament de Justícia.
- Sílvia Martínez Simón. Cap de la Unitat de Formació Inicial en Execució Penal. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Departament de Justícia.
- Sílvia Busquets Montes. Cap de l'Oficina de Projectes Transversals i de Suport a la Gestió, Diputació de Barcelona.
- Mar Masachs Laborí. Cap del Departament de la Comunitat de Recursos Humans a l'Oficina de Projectes Transversals i de Suport a la Gestió, Diputació de Barcelona.

També hi han col·laborat professionals de reconegut prestigi del món acadèmic que, a banda d'integrar-se en l'equip d'experts, han validat tant la metodologia emprada com els resultats obtinguts:

- Xavier M. Triadó Ivern. Director de l'Institut de Ciències de l'Educació, Universitat de Barcelona.
- Francesc Imbernón Muñoz. Catedràtic de Didàctica i Organització Educativa, Universitat de Barcelona.

Finalment, s'ha comptat amb l'acompanyament de l'empresa de consultoria Xarxa Consultors, que ha realitzat la coordinació del projecte i la cura dels diferents continguts elaborats.

Volem manifestar el nostre agraïment pel temps i els esforços esmerçats i l'interès demostrat a totes les persones esmentades. Gràcies a la seva dedicació i expertesa ha estat possible que tinguem a les mans aquesta publicació sobre el Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.

2. PRESENTACIÓ

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), a partir del març de 2016, afronta una nova etapa en la qual se li plantegen els reptes estratègics següents: implantar un model de prestigi orientat a la formació acadèmica, administrativa i humanista del personal de les administracions públiques catalanes; adequar la seva oferta de serveis i recursos a les exigències i les polítiques socials del segle XXI; i, per últim, reforçar les seves xarxes internacionals amb centres homòlegs i acadèmics, de manera que es pugui posicionar entre els referents internacionals principals en la formació i la recerca en l'àmbit públic. Tots aquests reptes estan emmarcats en dos dels objectius del Pla de Govern de l'XI Legislatura: el primer, desenvolupar una Administració més eficient al servei de les persones i les empreses; i, el segon, dissenyar i desenvolupar el nou model d'Escola que doni resposta a les necessitats de la societat del segle XXI.

Així, la nova estructura de l'EAPC estableix tres àmbits ben diferenciats amb la finalitat de potenciar la formació en alta direcció i la recerca, la formació contínua professionalitzadora i la projecció externa, orientada cap a un model d'excel·lència. En aquest context, s'ha creat la Sub-direcció General de Recerca i de Formació en Alta Direcció que, entre altres funcions, té les de definir els perfils de l'alta direcció d'acord amb les competències professionals i les competències tècniques de direcció d'equips; dissenyar-ne els itineraris formatius; establir models d'identificació, detecció i avaluació del talent directiu, i donar suport tècnic a la implantació de la direcció pública professional.

Un dels reptes de futur de l'Escola és la gestió del coneixement i la capacitació dels càrrecs públics, ja que es considera un factor essencial per disposar d'unes administracions públiques eficaces i eficients que impulsin el progrés i el benestar dels ciutadans. L'ordenació de la direcció pública professional se situa com una de les mesures per impulsar aquest repte, així com la innovació i l'augment de la qualitat de la formació d'aquests servidors públics amb l'elaboració d'un nou catàleg de productes, serveis i publicacions de formació.

La publicació que presentem neix, doncs, després d'un període de reflexió en relació amb la formació del personal directiu de les administracions públiques catalanes. En aquest sentit, parteix del treball realitzat per a l'elaboració del Projecte de Llei d'ordenació del sistema de direcció pública professional de la Generalitat de

Catalunya i del seu sector públic, aprovat pel Govern el 21 de juliol de 2015, i que s'emmarca en el Programa de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, eix 4 sobre la Direcció Pública Professional, el qual va ser impulsat per la Secretaria d'Administració i Funció Pública. L'objectiu d'aquest Projecte de Llei és la professionalització, mitjançant el desenvolupament normatiu corresponent, dels càrrecs directius, amb la introducció de criteris d'idoneïtat i competència professional per a l'accés i l'avaluació de resultats.

Sota aquesta premissa, l'EAPC inicia els treballs per desenvolupar el Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques i detallar-ne les funcions i les competències a partir de les funcions i dels principis d'actuació que s'estableixen en aquest Projecte de Llei. En el present document s'empra el concepte de personal directiu amb una accepció àmplia que inclou totes les persones que desenvolupen funcions directives, per tant, engloba també els alts càrrecs de l'Administració.

Com a referència, s'ha tingut en compte el *Diccionari de competències per a l'exercici del comandament de l'Administració de la Generalitat de Catalunya*, en els nivells de cap de secció, cap de servei i subdirector/a, publicat per l'EAPC l'any 2009.

La present publicació és la primera fase d'un projecte més ampli que té per objectiu dissenyar un programa formatiu global, basat en competències, per al desenvolupament de la funció directiva de l'Administració pública catalana. En aquesta primera fase hem volgut construir el Marc professional de la funció directiva a partir de la definició del marc funcional i competencial del perfil del personal directiu públic. En la segona fase, s'elaborarà un pla de formació per a aquests directius, estructurat en mòduls i unitats didàctiques, i amb indicacions de les competències a desenvolupar i els criteris de realització i avaluació corresponents. I la tercera fase consistirà en el desplegament gradual del pla de formació, el qual començarà amb el disseny i la programació d'un mòdul pilot amb la intenció de posar a prova continguts i metodologies didàctiques i d'avaluació de competències.

En aquest sentit, volem esmentar que l'Institut d'Avaluació de Polítiques Públiques ha realitzat un estudi de necessitats de desenvolupament mitjançant un qüestionari a un grup representatiu de directius públics per determinar les necessitats prioritàries en aquest moment. El resultat d'aquest estudi ens ha de permetre fer l'elecció del mòdul pilot que realitzarem en la tercera fase del projecte.

Aquesta obra ha d'esdevenir, sens dubte, la referència obligada i necessària per al desplegament del sistema de direcció pública professional, tant pel que fa a l'accés com al desenvolupament, seguiment i avaluació posteriors.

3. MARC PROFESSIONAL DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA A LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

La direcció pública professional és clau en qualsevol procés de reforma de l'Administració i ha d'incorporar necessàriament els principis de transparència, publicitat, competència, concurrència i aptitud en la designació del personal directiu.

Un sistema de direcció pública professional exigeix demostrar unes determinades competències per accedir-hi i mantenir-les i millorar-les durant el seu exercici. I no és només un motor de canvi i d'innovació organitzativa sinó que, a més, garanteix davant de la ciutadania el manteniment i la millora dels serveis públics i la seva continuïtat més enllà del cicle politicoelectoral. A la vegada, l'avaluació periòdica del personal directiu públic professional suposa l'avaluació del funcionament dels serveis que es troben sota la seva responsabilitat.

La definició del Marc professional de la funció directiva és un pas fonamental per assolir aquesta direcció pública professional. Tenir ben definides les funcions professionals (què fa el professional) i les competències transversals (com ho ha de fer) permetrà, també, definir la formació més adequada per al seu desenvolupament professional.

Aprendre a ser competent denota que el professional practica i desenvolupa diferents capacitats i aptituds amb l'objectiu de donar resposta a les situacions problemàtiques que se li plantegen, sigui en l'entorn formatiu sigui en el seu entorn organitzatiu. El domini dels continguts funcionals (tècnics i procedimentals) ha d'anar acompanyat del domini de les competències transversals (maneres de fer i de ser professionals, i la relació amb els altres).

Amb la definició d'aquest Marc professional de la funció directiva i amb el futur disseny del pla formatiu corresponent, esperem fer un salt qualitatiu en l'oferta formativa adreçada al personal directiu públic de Catalunya i posar a la seva disposició eines de desenvolupament competencial que reverteixin en la millora de la gestió pública, sempre en benefici de la ciutadania i de la societat en general.

Objectius

Amb la definició d'aquest Marc professional del personal directiu públic es pretén:

- Establir la professionalitat requerida a una direcció pública professional en una Administració moderna, eficient, eficaç i propera a la ciutadania.
- Definir el Marc professional de la funció directiva professional per tal que serveixi de referent per al disseny de la formació inicial i continuada promoguda des de l'EAPC i adreçada al personal directiu de les diverses administracions públiques i organismes públics de Catalunya.
- Ser la base per a concretar els objectius que la formació ha d'assolir.
- Servir per a la gestió d'aquest perfil en les diferents administracions i organismes públics i constituir un referent professional per a la gestió de l'avaluació de la competència professional i la presa de decisions en processos de selecció, provisió, promoció i carrera professional.

Metodologia

Per definir aquest Marc s'han dut a terme les fases següents:

- **Constitució de l'equip de projecte i de l'equip d'experts**

En primer lloc, s'ha constituït l'equip de projecte per tal de fer el seguiment de totes les fases i participar en l'elaboració d'aquest Marc professional, juntament amb l'equip d'experts procedents de diferents administracions públiques catalanes i entitats universitàries.

Els dos experts de l'àmbit universitari han validat les metodologies i els resultats assolits i la seva idoneïtat per al disseny de la formació a realitzar en etapes posteriors.

- **Proposta tècnica**

A partir del *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* (2009), s'ha elaborat una proposta de competències transversals adequada al nivell de responsabilitat dels càrrecs d'alta direcció, que ha constituït el

punt de partida de les sessions de treball. Així mateix, per guiar la discussió s'ha fet l'anàlisi de les funcions i directives establertes en el Projecte de Llei d'ordenació del sistema de la direcció pública professional de Catalunya i del seu sector públic.

- **Sessions de treball amb l'equip de projecte**

S'han realitzat 10 sessions de grup focal, amb l'equip de projecte i el grup d'experts, per anar treballant i aprovant els successius continguts previstos per a la configuració del Marc professional de la funció pública. És a dir, per una banda, s'ha fet l'anàlisi del camp professional i la competència general; i, per l'altra, l'anàlisi funcional i la definició de les competències transversals.

L'anàlisi funcional ha permès identificar i definir les funcions principals i les realitzacions professionals associades a aquestes. Aquest contingut supleix la competència tècnica del *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*.

Pel que fa a la identificació i definició de les competències transversals, el grup d'experts ha desenvolupat, a partir de les funcions definides i de les competències del diccionari esmentat, l'anàlisi de la professionalitat requerida per a aquest col·lectiu i ha determinat aquestes competències. La feina ha comportat descriure algunes competències diferents de les definides en el diccionari esmentat, i d'altra banda, elevar el nivell de domini adequant-lo al nivell de responsabilitat del col·lectiu d'alta direcció.

- **Treball entre sessions**

Entre sessió i sessió els participants de l'equip de projecte i els consultors han intercanviat propostes de millora del text. També les han ordenat i integrat per facilitar les deliberacions de les sessions presencials següents.

- **Validació**

Un cop finalitzada la proposta del Marc professional, s'han validat els seus resultats de forma interna, amb una mostra de directius públics de diferents administracions que han respost dos qüestionaris de validació, un per a l'anàlisi funcional i l'altre per a les competències transversals. Després d'aquesta validació, només ha estat necessari fer petites correccions de redacció a la proposta global del Marc professional.

Amb relació a la validació externa, com ja s'ha esmenat, en totes les fases del projecte s'ha comptat amb la participació dels dos experts del món universitari, els quals han tingut accés a tots els documents elaborats en aquest projecte i han participat, simultàniament o alternativament, a totes les sessions de la comissió d'experts que s'han realitzat. Durant totes les fases del projecte, han fet un seguiment tant de les metodologies utilitzades com dels resultats obtinguts i han acabat emetent un certificat de qualitat tant del procés com del producte resultant.

4. ESTRUCTURA DEL MARC PROFESSIONAL DE LA FUNCIÓ DIRECTIVA

Per a la definició del Marc professional de la funció directiva s'han treballat els continguts següents:

Anàlisi del camp professional i de la competència general: es refereix a l'àmbit d'actuació dins de l'Administració pública, els nivells de responsabilitat en els quals s'estructura i la definició de la competència general del personal directiu públic.

Anàlisi funcional: constitueix un procés amb el qual s'identifiquen les funcions que ha de desenvolupar un directiu per satisfer els objectius de la seva responsabilitat. L'anàlisi permet, mitjançant un procés descendent, desglossar les funcions fins a descriure-les amb el detall suficient per poder-les emprar com a estàndards professionals aplicables a diversos contextos organitzatius i ser d'utilitat per al disseny de la formació.

Funcions principals: són cadascuna de les divisions de la competència general amb sentit professional unitari i complet, les quals han de ser el referent per al disseny de la formació i la valoració de les capacitats professionals. S'han determinat les nou funcions principals que constitueixen el lloc de direcció pública, amb el criteri d'incloure-les totes, encara que no s'exerceixin d'una manera completa en tots els llocs de treball.

Realitzacions professionals: són els elements de la funció principal que expressen la capacitat que es mobilitza en el propi entorn professional a partir d'uns recursos propis i externs per assolir els resultats esperats. Per a cada funció principal s'han determinat les realitzacions professionals corresponents.

Competències transversals i comportaments associats:

Competències transversals: són les competències necessàries per completar la professionalitat del personal directiu públic, més enllà de la competència tècnica i organitzadora descrita en les funcions principals. Tenen caràcter transversal i constitueixen els aspectes més actitudinals i emocionals. S'han establert dinou competències

transversals agrupades en els quatre àmbits següents: personal, funcional, relacional i ètic.

Comportaments associats: són les evidències de comportament que es mostren en el lloc de treball i que permeten veure com una persona actua segons la competència definida.

A continuació es presenten els resultats detallats d'aquest estudi.

4.1. Camp professional

El camp professional defineix el conjunt de llocs de treball que es tenen en compte com a funció directiva als efectes d'aquest Marc professional.

Per delimitar la funció directiva, s'ha pres com a referència l'àmbit d'aplicació del Projecte de Llei d'ordenació del sistema de la direcció pública professional de Catalunya i del seu sector públic, impulsat des de la Secretaria d'Administració i Funció Pública en el marc del Pla de reforma de l'Administració pública. En aquest sentit, es consideren inclosos dins del Marc de la funció directiva els llocs de treball següents:

- **Pel que fa a l'Administració de la Generalitat:**
 - Les direccions de serveis
 - Les direccions generals

- **Pel que fa a les entitats del sector públic de l'Administració de la Generalitat:**
 - Llocs de màxima responsabilitat directiva o gerencial
 - Llocs directius que determinin els estatuts de l'entitat
 - Llocs de l'òrgan de govern que l'entitat determini com a directius

- **Pel que fa a les universitats públiques i a l'Administració local, s'inclouran aquells llocs que les mateixes institucions i entitats determinin.**

4.2. Competència general

Amb l'equip d'experts s'ha treballat una definició de la competència general del directiu públic, és a dir, l'objectiu principal del perfil directiu, la seva missió.

Definir, planificar i garantir el desenvolupament correcte de les estratègies i actuacions a seguir, dins de l'àmbit o entitat de la seva competència, d'acord amb l'acció de govern i les prioritats polítiques fixades, impulsant la qualitat institucional i els valors públics, respectant en tot moment el marc legal establert, els criteris d'eficàcia, eficiència, transparència i ètica en la gestió pública, i els principis de professionalitat, imparcialitat i integritat en l'exercici de les seves responsabilitats.

4.3. Anàlisi funcional

FUNCIONS

- | | |
|-----------|--|
| F1 | Participar en la definició de les polítiques públiques del seu àmbit, tot garantint-ne l'adequació a la realitat i la viabilitat pràctica. |
| F2 | Participar en la governança del seu àmbit de responsabilitat i promoure'n relacions nacionals i internacionals rellevants. |
| F3 | Dur a terme la planificació estratègica que cal seguir i fixar-ne els objectius operatius. |
| F4 | Impulsar l'execució de les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius establerts, fer-ne el seguiment i emprendre, quan calgui, accions de millora. |
| F5 | Gestionar els recursos materials, tecnològics i econòmics amb criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat social, financera i mediambiental. |
| F6 | Liderar, dirigir, coordinar i desenvolupar els equips professionals propis del seu àmbit. |
| F7 | Avaluar l'eficiència dels processos, l'acompliment professional i els resultats assolits, per facilitar la presa de decisions i per retre comptes. |
| F8 | Vetllar per una comunicació pública clara, veraç i transparent. |
| F9 | Liderar polítiques d'innovació en el seu àmbit d'actuació. |

FUNCIONS	Realitzacions professionals
<p>F.1 Participar en la definició de les polítiques públiques del seu àmbit, tot garantint-ne l'adequació a la realitat i la viabilitat pràctica.</p>	<p>RP.1 Analitzar el context i els reptes principals del seu àmbit, tenint en compte les polítiques públiques en entorns nacionals i internacionals.</p> <p>RP.2 Definir i prioritzar les línies d'actuació i el model d'intervenció d'acord amb els responsables dels òrgans de govern del seu àmbit.</p> <p>RP.3 Valorar i incorporar les aportacions dels diferents agents implicats en les definicions de les polítiques públiques que gestiona.</p> <p>RP.4 Elaborar el diagnòstic d'estat de situació que faciliti establir àrees d'actuació prioritàries, riscos possibles i accions de mitigació de riscos.</p> <p>RP.5 Elaborar un mapa d'agents implicats o a implicar en la definició de les polítiques públiques.</p> <p>RP.6 Impulsar l'avaluació de l'impacte de les polítiques públiques del seu àmbit</p>
<p>F.2 Participar en la governança del seu àmbit de responsabilitat i promoure'n relacions nacionals i internacionals rellevants.</p>	<p>RP.1 Crear i mantenir xarxes nacionals i internacionals amb els interlocutors del seu àmbit per intercanviar experiències i crear sinergies que afavoreixin l'assoliment dels objectius.</p> <p>RP.2 Conèixer les capacitats i els recursos de la seva organització, les dels seus interlocutors així com les del seu entorn.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
	<p>RP.3 Coordinar les actuacions amb les altres entitats o agents socials per donar resposta a les necessitats de la societat.</p> <p>RP.4 Representar l'organització en l'àmbit nacional i internacional.</p>
<p>F.3 Dur a terme la planificació estratègica que cal seguir i fixar-ne els objectius operatius.</p>	<p>RP.1 Analitzar la realitat social i organitzativa per determinar necessitats i línies d'actuació d'acord amb les polítiques públiques fixades.</p> <p>RP.2 Definir la missió, la visió, els valors i els objectius estratègics de la seva àrea de competència.</p> <p>RP.3 Determinar els objectius operatius, els projectes, els programes o les accions que cal dur a terme per assolir els objectius estratègics.</p> <p>RP.4 Definir modalitats de seguiment de les accions i dels resultats.</p> <p>RP.5 Anticipar situacions potencialment conflictives o d'especial dificultat per preveure accions que minimitzin l'impacte en l'assoliment dels objectius.</p>
<p>F.4 Impulsar l'execució de les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius establerts, fer-ne el seguiment i emprendre, quan calgui, accions de millora.</p>	<p>RP.1 Establir plans d'acció que determinin responsabilitats, terminis d'execució i indicadors de seguiment i control davant de contingències no previstes.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
	<p>RP.2 Dissenyar i implantar un quadre de comandament integral per a la seva unitat organitzativa, d'acord amb els objectius estratègics definits.</p> <p>RP.3 Fer el seguiment sistemàtic de l'assoliment dels objectius previstos mitjançant reunions, entrevistes, informes.</p> <p>RP.4 Realitzar accions correctores adequades i a temps en cas de desviacions sobre la planificació inicial.</p> <p>RP.5 Revisar els processos i mètodes de treball, així com el model organitzatiu i de responsabilitats del seu àmbit.</p>
<p>F.5 Gestionar els recursos materials, tecnològics i econòmics amb criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat social, financera i mediambiental.</p>	<p>RP.1 Estructurar l'assignació de recursos materials, tecnològics i econòmics d'acord amb els objectius estratègics i operatius del seu àmbit d'actuació.</p> <p>RP.2 Seleccionar el model de gestió de serveis més adequat per a cada activitat o àmbit sectorial.</p> <p>RP.3 Elaborar i defensar un pressupost operatiu que permeti el finançament de les activitats planificades i realitzar el seguiment i control de la despesa i l'ús eficient i sostenible dels recursos.</p> <p>RP.4 Promoure una cultura d'estalvi, eficiència i optimització de recursos a la seva organització.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
	<p>RP.5 Analitzar el cost/benefici dels elements clau de la gestió que tenen impacte en l'assoliment dels resultats del seu àmbit de responsabilitat.</p>
<p>F.6 Liderar, dirigir, coordinar i desenvolupar els equips professionals propis del seu àmbit.</p>	<p>RP.1 Compartir visió, missió i valors de la seva organització amb els seus col·laboradors i equips.</p> <p>RP.2 Crear canals i sistemes de comunicació interna eficaços.</p> <p>RP.3 Establir i liderar espais de participació periòdica amb els membres de l'equip per tal d'adequar els objectius estratègics al context específic i fer un seguiment sistemàtic del pla d'actuació per assolir-los.</p> <p>RP.4 Organitzar i distribuir les responsabilitats i tasques segons les competències de les persones i els equips que dirigeix, i potenciar el treball col·laboratiu i la gestió del coneixement.</p> <p>RP.5 Avaluar i potenciar el desenvolupament de les competències professionals dels membres del seu equip i gestionar el talent intern.</p> <p>RP.6 Detectar i aprofitar les oportunitats d'aprenentatge que es donen en el seu àmbit, així com els recursos formals de desenvolupament de què disposa, per tal d'implicar-hi el seu equip.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
	<p>RP.7 Gestionar les dificultats i els conflictes que apareguin en el si de l'equip i que puguin posar en risc l'assoliment d'objectius.</p> <p>RP.8 Establir i gestionar mesures de reconeixement del treball, del compromís i de l'assoliment de resultats per part de les persones i els equips.</p>
<p>F.7 Avaluar l'eficiència dels processos, l'acompliment professional i els resultats assolits, per facilitar la presa de decisions i per retre comptes.</p>	<p>RP.1 Garantir que en tot el procés de gestió s'incorporen les diferents modalitats d'avaluació.</p> <p>RP.2 Definir indicadors adequats per a la mesura dels resultats, l'adequació dels processos i l'assoliment dels estàndards de qualitat.</p> <p>RP.3 Dur a terme el control i el seguiment dels objectius i projectes, posant especial atenció als que suposen més dificultat i/o més risc.</p> <p>RP.4 Fer el seguiment dels sistemes d'avaluació previstos.</p> <p>RP.5 Elevar informes de resultats dels diferents sistemes d'avaluació als òrgans de govern per a la presa de decisions i el rendiment de comptes.</p> <p>RP.6 Utilitzar els resultats dels diferents sistemes d'avaluació per a l'anàlisi interna i la millora contínua dels processos.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
<p>F.8 Vetllar per una comunicació pública clara, veraç i transparent.</p>	<p>RP.1 Assegurar l'acompliment de les obligacions legals de publicitat activa pel que fa al seu àmbit de responsabilitat.</p> <p>RP.2 Assegurar l'acompliment de les obligacions derivades de l'exercici del dret d'accés a la informació pública.</p> <p>RP.3 Promoure la comunicació oberta i transparent i formalitzar els procediments per fer-la efectiva.</p> <p>RP.4 Assegurar l'existència d'un pla de comunicació i determinar-ne els objectius, els agents, la periodicitat i els canals i sistemes de comunicació.</p> <p>RP.5 Vetllar per la implementació efectiva del pla de comunicació establert.</p> <p>RP.6 Representar l'organització en l'àmbit local, nacional i internacional.</p> <p>RP.7 Respondre amb coherència i claredat les interpellacions que pugui rebre.</p>
<p>F.9 Liderar polítiques d'innovació en el seu àmbit d'actuació.</p>	<p>RP.1 Mantenir-se al dia respecte a nous escenaris i tendències, i proposar orientacions o accions de canvi que impliquin una millora de cara al futur.</p> <p>RP.2 Promoure la utilització de metodologies de treball que suposin una millora en l'assoliment dels objectius fixats.</p>

FUNCIONS	Realitzacions professionals
	<p>RP.3 Crear i dinamitzar equips de treball i espais de participació i de debat per tal d'aportar i desenvolupar solucions creatives i innovadores a problemes existents.</p> <p>RP.4 Fomentar l'esperit creatiu i innovador de les persones que treballen a l'organització, identificar i promoure el talent, i establir bones pràctiques amb aquest objectiu.</p> <p>RP.5 Comprendre el canvi, respondre amb rapidesa i flexibilitat i fer servir els recursos adequats per respondre als reptes i a les oportunitats, tenint en compte que una gestió adequada permet generar l'anticipació necessària per orientar i dominar les situacions de canvi.</p>

4.4 Competències transversals i comportaments associats

COMPETÈNCIES TRANSVERSALS	
PERSONALS	
Actualització professional	Mantenir al dia el coneixement respecte al contingut de les seves funcions i cercar maneres millors de fer que assegurin una major efectivitat i qualitat del servei.
Visió estratègica	Identificar oportunitats i tendències de futur en l'entorn, adoptant decisions que permetin anticipar-se i preparar millor la seva àrea de responsabilitat per a aquests escenaris.
Capacitat d'anàlisi	Anitzar les situacions 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 concreta, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.
Preses de decisions	Escollir entre diferents opcions una vegada valorades les possibles alternatives, els seus efectes i riscos. Actuar en conseqüència, assumint la responsabilitat de la decisió.
RELACIONALS	
Lideratge	Projectar tant internament com externament una visió estimulant, un propòsit ferm i una direcció clara, de manera que amb això motivi la consecució dels objectius comuns mitjançant una acció decidida, implicada i compromesa per part de l'organització
Direcció de persones	Aconseguir que les aportacions de les persones contribueixin a la consecució de resultats de l'organització: fixant objectius, distribuint tasques i responsabilitats, donant pautes d'execució, supervisant l'acompliment i generant un clima de treball positiu.
Desenvolupament de persones	Identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels membres del seu equip i aplicar polítiques que ajudin les persones de l'equip a créixer, tant des d'un punt de vista personal com professional (formació, suport, oportunitats i experiències).
Negociació	Saber escoltar, analitzar i conciliar punts de vista diferents, tenint sempre en compte les prioritats polítiques i l'interès general, però també les necessitats i els raonaments de les altres persones o institucions per arribar a acords satisfactoris per a totes les parts en les millors condicions possibles.

COMPETÈNCIES TRANSVERSALS

Comunicació interna

Transmetre missatges de manera estructurada dins l'organització, emprant el llenguatge més adient, segons la situació i l'interlocutor, i el canal més adequat per tal que el missatge sigui efectiu amb l'objectiu de mantenir informades i implicades les persones.

Comunicació externa

Transmetre missatges de manera estructurada fora de l'organització o àmbit, emprant el llenguatge més adient, segons la situació i l'interlocutor, i el canal més adequat per tal que el missatge sigui efectiu, amb l'objectiu de fer efectiva la transparència i el dret a la informació de la ciutadania.

Treball en equip i en xarxa

Treballar i col·laborar amb un grup de persones per aconseguir un objectiu comú i construir relacions professionals de confiança en l'Administració pública i altres entorns.

FUNCIONALS

Planificació i organització

Determinar eficaçment les fites i les prioritats dins el seu àmbit d'actuació tot establint els projectes i les accions del seu equip, fixant-ne els terminis, els recursos necessaris, els criteris d'execució i l'assoliment d'objectius.

Orientació als resultats

Prendre decisions per tal d'assolir amb eficiència els objectius de l'organització i complir amb les expectatives dels ciutadans o clients interns, mitjançant l'aplicació de coneixement tècnic, l'anàlisi de problemes i l'avaluació de riscos.

Orientació a la qualitat i a la millora contínua

Orientar la pràctica professional pròpia i del seu equip envers la millora contínua i l'excel·lència en els resultats per tal que tinguin un impacte positiu i rellevant en el servei públic.

Orientació a la ciutadania

Orientar les polítiques per respondre a les necessitats actuals i futures de la ciutadania, situant-la en el centre del sistema, tot promovent una actitud de servei.

Innovació i gestió del canvi

Prendre iniciatives, buscar solucions originals i eficaçes, i cercar oportunitats en els seus àmbits de competència, tot fomentant una cultura i un esperit creatiu en la seva organització.

Domini de l'entorn digital

Fer un ús creatiu, crític i segur de les tecnologies de la informació i la comunicació per assolir els objectius relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat, el propi aprenentatge i la participació en les xarxes socials.

COMPETÈNCIES TRANSVERSALS

ÈTIQUES

Identificació amb l'organització i el servei públic

Compartir els valors inherents al servei públic i actuar amb vocació de servei, professionalitat, imparcialitat, objectivitat i integritat.

Integritat

Actuar d'acord amb les normes ètiques i de conducta de l'Administració, amb honestedat i en coherència amb els valors personals.

COMPETÈNCIES PERSONALS

Actualització professional

Mantenir al dia el coneixement respecte al contingut de les seves funcions i cercar maneres millors de fer que assegurin una major efectivitat i qualitat del servei.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Avalua i reconeix les pròpies fortaleses i febleses, i procura l'autodesenvolupament.

Busca activament una retroacció (*feedback*) sobre evidències de la seva actuació en el seu entorn professional per tal d'identificar àrees de millora en les seves competències.

Aprofita el coneixement especialitzat existent en el seu equip.

Forma part de grups d'experts i xarxes de coneixement, i promou el contacte amb altres entitats, nacionals i internacionals, que exerceixen les seves mateixes competències.

Busca vies formals i informals d'actualització professional.

Aplica de forma sistemàtica els coneixements i les habilitats adquirides.

Comparteix el coneixement amb el seu equip.

Participa en actes de difusió i/o escriu articles sobre la seva àrea de competència.

Visió estratègica

Identificar oportunitats i tendències de futur en l'entorn, adoptant decisions que permetin anticipar-se i preparar millor la seva àrea de responsabilitat per a aquests escenaris.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Tradueix les directrius polítiques del departament en polítiques públiques i plans d'actuació concrets.

Estableix els objectius d'acord amb la direcció política i en el marc del pla de govern o estratègic de l'organització.

Es manté activament informat a través de diferents mitjans, analitza la informació rellevant de l'entorn per tal de detectar amenaces i oportunitats, i s'avança als esdeveniments en el seu sector.

Reconeix patrons d'actuació en altres entorns que poden ser interessants d'incorporar en la pròpia àrea.

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 seva àrea a mitjà i llarg termini.

Aplica teories i conceptes nous a les actuacions de la pròpia àrea de responsabilitat.

Focalitza els esforços propis i de l'equip en les prioritats clau que han de permetre assolir els objectius més estratègics.

Capacitat d'anàlisi

Analitzar les situacions 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 concreta, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Cerca nous canals d'informació fiables i estableix mecanismes per estar informat sobre tot allò referent al seu àmbit, a l'organització i a l'entorn, cosa que li facilita poder relacionar factors.

Analitza la seva àrea de responsabilitat 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, incorpora la visió dels diferents agents implicats i en fa una anàlisi objectiva.

Comprova i avalua de manera crítica la informació i aplica tant l'intel·lecte com l'experiència per extreure'n conclusions.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

En situacions que plantegen diverses alternatives, defineix propostes d'actuació, les analitza i després decideix quines són més adients per a la seva implementació.

Abans de prendre una decisió, n'analitza les repercussions sobre els diferents agents implicats, amb responsables interns i, si escau, amb experts externs.

Valora els recursos de què disposa i els que pot aconseguir, i a partir d'aquesta informació proposa solucions pràctiques i realistes.

Presa de decisions

Escollir entre diferents opcions una vegada valorades les possibles alternatives, els seus efectes i riscos. Actuar en conseqüència, assumint la responsabilitat de la decisió.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Pren les decisions que li són pròpies del seu àmbit de responsabilitat i aquelles que li arriben dels àmbits inferiors que no han estat resoltes.

Contrasta les principals decisions amb els responsables polítics del seu àmbit per garantir la coherència entre orientació política i execució.

Disposa de criteris de decisió ben definits, basats en l'activitat central de la seva àrea i en l'impacte públic.

S'assegura que la presa de decisions, pròpia i la del seu equip, es fonamenti en els resultats de les avaluacions disponibles.

Pren decisions en el termini i la forma escaient fins i tot quan manquen elements d'anàlisi o quan la decisió té conseqüències parcials o a curt termini no desitjables.

S'anticipa als resultats de les possibles actuacions, tenint en compte tots els escenaris possibles a l'hora de decidir, i elabora plans alternatius per minimitzar així els riscos d'error.

Actua amb fermesa i decisió davant de situacions de gran impacte, d'estrès, en entorns adversos, transmetent seguretat i control.

Trasllada al seu equip la repercussió de les decisions que tenen efectes importants en l'organització

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.

Pren decisions conciliadores, que tinguin en compte els diferents punt de vista, i evita tensar innecessàriament les situacions.

COMPETÈNCIES RELACIONALS

Lideratge

Projectar tant internament com externament una visió estimulante, un propòsit ferm i una direcció clara, de manera que amb això motiva la consecució dels objectius comuns mitjançant una acció decidida, implicada i compromesa per part de l'organització.

COMPORTEMENTS ASSOCIATS

Comparteix i contagia la visió del projecte organitzatiu que lidera.

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.

Assumeix el lideratge del projecte en totes les àrees: tècnica, de recursos humans i de comunicació.

Genera un clima de treball positiu. Procura en el seu equip la cohesió, la competència i l'ambició per als resultats. Estableix complicitat amb les persones de l'entorn.

Actua per tal de ser un model de referència per als altres membres de l'organització. L'equip i els agents amb qui es relaciona valoren el seu prestigi professional.

Comparteix els reconeixements públics i assumeix els errors de l'equip com a propis.

La seva actuació facilita que altres comandaments s'alineïn amb la seva visió de l'organització i comparteixin una missió comuna dins l'àmbit de la seva responsabilitat i de l'organització.

Comunica, persuadeix i crea aliances amb figures rellevants per a l'organització, tant internes com externes.

Comunica adequadament els objectius, la missió, les valoracions i tota la informació important que l'equip de treball ha de conèixer per saber exactament què s'espera d'ells.

Direcció de persones

Aconseguir que les aportacions de les persones contribueixin a la consecució de resultats de l'organització: fixant objectius, distribuint tasques i responsabilitats, donant pautes d'execució, supervisant l'acompliment i generant un clima de treball positiu.

COMPORTEMENTS ASSOCIATS

Gestiona la funció de comandament en el seu àmbit: orienta els comandaments que depenen d'ell en l'exercici de la direcció i els delega autoritat respectant la jerarquia, per tal que l'equip els reconegui.

Transmet directrius clares a l'equip i hi incorpora sempre el perquè o la finalitat última.

Estableix objectius, explicita el que vol i el que espera de les persones, i els demana un grau determinat de qualitat en l'exercici de les seves funcions.

Assigna tasques en funció de les responsabilitats i competències dels membres de l'equip.

Aplica diferents estils de direcció, en funció de la resposta de la persona, de la situació i del resultat, i en el moment necessari.

Retorna informació a l'equip sobre el grau d'assoliment dels objectius i en valora de manera exigent l'acompliment.

Ajuda l'equip a superar les possibles dificultats de relació que puguin sorgir amb comandaments d'altres àrees o departaments.

Actua amb un rol conciliador quan es produeixen discrepàncies entre persones. Resol situacions difícils amb persones de l'equip.

Utilitza les reunions d'equip i les sessions individuals per reforçar el clima de productivitat i la motivació per a l'assoliment dels objectius.

Genera un clima positiu de treball, estimula la cooperació entre els membres del seu equip i estableix espais formals que facilitin la relació personal i l'intercanvi

Desenvolupament de persones

Identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels membres del seu equip i aplicar polítiques que ajudin les persones de l'equip a créixer, tant des d'un punt de vista personal com professional (formació, suport, oportunitats i experiències).

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Avalua el seu equip per detectar potencialitats i necessitats de millora professional.

Coneix i confia en l'equip. Delega per tal que els membres de l'equip assumeixin les pròpies responsabilitats i prenguin decisions, i així es desenvolupin professionalment.

Organitza el seu entorn de treball, assegura que es comparteixi coneixement, genera polivalència i desenvolupa l'equip.

Orienta els membres del seu equip per tal que realitzin activitats d'aprenentatge d'aplicació directa al seu lloc de treball.

Fomenta la creació de comunitats o equips d'aprenentatge.

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.

Orienta, estimula i facilita l'accés dels membres de l'equip als recursos d'aprenentatge formals i informals existents en la seva organització i el seu entorn.

Negociació

Saber escoltar, analitzar i conciliar punts de vista diferents, tenint sempre en compte les prioritats polítiques i l'interès general, però també les necessitats i els raonaments de les altres persones o institucions per arribar a acords satisfactoris per a totes les parts en les millors condicions possibles.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Prepara les negociacions en què participa i defineix els objectius per assolir, els marges per a l'acord i les estratègies de negociació.

Negocia amb persones, entitats o grups heterogenis, amb gran diversitat d'interessos, i és capaç d'arribar a un bon acord, proper a les posicions preestablertes prèviament per les parts implicades.

Intervé en negociacions en nom de la seva organització i arriba a acords amb una àmplia acceptació per part de polítics, personal directiu i/o equips.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

En situacions complexes obté del seu interlocutor l'acceptació d'un objectiu o acord basant-se en els beneficis per a les parts intervinents en el procés negociador.

Projecta una imatge de seguretat i calma en situacions de conflicte o de tensió negociadora.

Adapta els objectius i les estratègies al desenvolupament de la negociació.

Mostra habilitat per relaxar els moments tensos i superar els bloquejos en el procés negociador.

És capaç de detectar conflictes, analitzar interessos en joc i flexibilitzar posicionaments per assolir el millor acord possible per al bé comú.

Utilitza estratègies sensibles i considerades per tractar els conflictes.

Anticipa el comportament/posicionament de l'altra part negociadora i està en condicions de donar una resposta argumentada en tot moment.

Amb posterioritat al procés de negociació, realitza una avaluació per utilitzar els coneixements i l'experiència com a font d'aprenentatge i millora pròpia i de l'organització.

Comunicació interna

Transmetre missatges de manera estructurada dins l'organització, emprant el llenguatge més adient, segons la situació i l'interlocutor, i el canal més adequat per tal que el missatge sigui efectiu amb l'objectiu de mantenir informades i implicades les persones.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Transmet amb claredat i de manera molt didàctica les directrius i els objectius, i hi incorpora sempre la seva finalitat.

Manté l'equip constantment informat del que s'està fent dins de l'organització, a través de missatges eficaços que generen sentiment de pertinença i concreten l'orientació.

Facilita que els responsables polítics i l'àrea tècnica s'entenguin quan parlen en registres lingüístics diferents.

Mostra una comunicació assertiva i precisa quan ha d'advertir a la direcció política que s'allunya dels objectius establerts.

Cerca informació per vies formals i informals amb la finalitat de contrastar la informació de què disposa. S'assegura que la informació sigui vàlida.

Adapta l'estil de comunicació i de discurs als diferents perfils d'interlocutors o audiències.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Exerceix l'escolta activa per conèixer i comprendre el que manifesta el seu equip.

Davant d'una situació complexa (emergència, conflicte, intensitat emocional, etc.), es comunica de manera assertiva i eficaç, dona missatges clars i concisos, i evita o minimitza la problemàtica.

Malgrat tenir un posicionament clarament contrari al del seu interlocutor o interlocutora, aconsegueix, mitjançant la seva argumentació i sensibilitat, evitar o minimitzar l'enfrontament amb aquest.

Comunicació externa

Transmetre missatges de manera estructurada fora de l'organització o àmbit, emprant el llenguatge més adient, segons la situació i l'interlocutor, i el canal més adequat per tal que el missatge sigui efectiu, amb l'objectiu de fer efectiva la transparència i el dret a la informació de la ciutadania.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Aplica estratègies per difondre les actuacions del seu àmbit i els resultats obtinguts, mitjançant articles, presentacions públiques, etc.

Comunica els resultats assolits amb dades tangibles i mesurables, fent servir elements gràfics professionals i els mitjans de comunicació adequats.

Adapta el missatge, el discurs i l'estil comunicatiu als diferents tipus d'interlocutor i d'audiència.

Fa presentacions en públic amb seguretat i bon nivell de comunicació verbal i no verbal.

Davant d'una situació complexa (emergència, conflicte, intensitat emocional, etc.), es comunica de manera eficaç, dona missatges clars i concisos, i evita o minimitza la problemàtica.

Tradueix el missatge tècnic a un missatge més institucional i comprensible per a l'audiència.

Domina la comunicació escrita amb una prosa sintètica i concisa, de manera que amb una lectura ràpida es poden copsar els elements clau per a la presa de decisions: antecedents, situació actual, objectius, metodologia aplicada/aplicable, resultats, propostes d'actuació, etc.

Analitza, valora i respon amb fluïdesa i seguretat les preguntes que li formulen en una presentació o compareixença.

Treball en equip i en xarxa

Treballar i col·laborar amb un grup de persones per aconseguir un objectiu comú i construir relacions professionals de confiança en l'Administració pública i altres entorns.

COMPORTEMENTS ASSOCIATS

Fomenta la creació i el desenvolupament d'espais de participació i cooperació entre equips de la seva àrea. Aprofita les possibilitats de les tecnologies de la informació i la comunicació.

Fomenta equips interdisciplinaris, polivalents i d'alt rendiment.

Contribueix de manera efectiva a l'assoliment d'un objectiu final, independentment de qui l'hagi proposat o de qui se n'atribueixi el resultat.

Estableix criteris similars de relació, comunicació i col·laboració entre els diferents serveis de la seva àrea i vetlla perquè també ho facin entre ells.

Té en compte com pot afectar la seva tasca a altres unitats, ja que reconeix i comprèn els interessos i les resistències que aquestes puguin tenir.

Desenvolupa xarxes, construeix aliances i col·labora més enllà dels límits organitzatius formals per establir relacions estratègiques i aconseguir objectius comuns.

Mostra actitud de servei en les col·laboracions entre unitats, departaments i àmbits diferents, perquè té clar que l'objectiu últim és la prestació d'un servei a la ciutadania.

És una persona conciliadora i acosta posicions davant de les discrepàncies atenent l'objectiu comú.

Si la situació ho requereix, lidera relacions entre les unitats on no hi ha un lideratge formal o jeràrquic.

COMPETÈNCIES FUNCIONALS

Planificació i organització

Determinar eficaçment les fites i les prioritats dins el seu àmbit d'actuació tot establint els projectes i les accions del seu equip, fixant-ne els terminis, els recursos necessaris, els criteris d'execució i l'assoliment d'objectius.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Concreta els objectius temporals del seu àmbit i hi incorpora les directrius polítiques i el seu calendari.

Estableix els criteris de prioritització d'assumptes del seu àmbit per part de tot el seu equip.

Vetlla perquè les diverses planificacions que conformen el seu àmbit de responsabilitat estiguin alineades amb les directrius estratègiques generals.

Distribueix les actuacions dels serveis del seu àmbit tenint en compte les fortaleses i àrees de millora de l'equip.

Procura els recursos necessaris i estableix els criteris d'execució i d'assumpció d'objectius.

Revisa, millora i redefineix, quan s'escau, el model de gestió i organització per millorar els resultats.

Adapta el pla de treball amb flexibilitat per donar resposta a situacions i/o esdeveniments imprevistos.

Fa el seguiment sistemàtic dels objectius i de les accions mitjançant eines de control d'indicadors i la realització de reunions periòdiques amb els responsables i les persones clau.

Analitza de manera integrada les diverses planificacions per determinar i prioritzar les actuacions clau que haurà de realitzar en els moments crítics.

Analitza per prendre consciència d'on aporta més valor i, per tant, optimitza el seu temps i delega les qüestions operatives o menys estratègiques.

Orientació als resultats

Prendre decisions per tal d'assolir amb eficiència els objectius de l'organització i complir amb les expectatives dels ciutadans o clients interns, mitjançant l'aplicació de coneixement tècnic, l'anàlisi de problemes i l'avaluació de riscos.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Genera sistemes d'informació per al coneixement precís i en temps real de l'estat d'execució dels programes i projectes.

Comparteix amb l'equip la informació i l'anàlisi de la situació general de programes i projectes per a la presa de les decisions.

Transmet a l'equip la importància de l'assoliment dels objectius i aplica estratègies d'incentius i reconeixement.

Davant de possibles oportunitats avalua i, si s'escau, assumeix riscos, compromet recursos i inverteix temps per millorar significativament els resultats.

Té en compte els recursos de què disposa i els terminis preestablerts per a l'obtenció de resultats.

Dissenya accions alternatives en cas d'obstacles, incidències o desviacions per assolir els resultats previstos.

Impulsa la recerca d'alternatives i de millores en els sistemes de gestió per part de l'equip, per assolir els resultats establerts.

Rendeix comptes en relació amb els resultats mesurables assolits i exigeix que el seu equip ho faci.

Orientació a la qualitat i a la millora contínua

Orientar la pràctica professional pròpia i del seu equip envers la millora contínua i l'excel·lència en els resultats per tal que tinguin un impacte positiu i rellevant en el servei públic.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Comunica amb credibilitat els valors inherents a una política de qualitat i aprofita les activitats que realitza amb el seu equip de treball per reforçar aquest missatge.

Defineix o adopta, quan escau, estàndards de qualitat adequats al seu àmbit de responsabilitat.

Assessora els seus col·laboradors sobre les millors polítiques o maneres d'assolir els objectius proposats.

Estableix sistemes d'informació i d'avaluació que facilitin el coneixement dels estàndards de qualitat.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Comparteix amb l'equip els criteris i estàndards de qualitat que cal utilitzar.

Estableix sistemes d'avaluació per a l'anàlisi periòdica de la informació per detectar no acompliments i àrees de millora.

Promou i facilita les eines per a la formulació de suggeriments de millora i la seva posada en pràctica.

Garanteix la implantació de les millores acordades i fa el seguiment i l'avaluació de la seva eficàcia.

Vetlla perquè l'acompliment d'objectius es faci respectant els processos establerts.

Té en compte l'avaluació que del servei en puguin fer les persones destinàries i l'integra en l'anàlisi de millores possibles.

Orientació a la ciutadania

Orientar les polítiques per respondre a les necessitats actuals i futures de la ciutadania, situant-la en el centre del sistema, tot promovent una actitud de servei.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Estableix sistemes estructurats i periòdics per al coneixement en profunditat de les necessitats, les demandes i les expectatives de la ciutadania per oferir respostes en el seu àmbit d'actuació.

Analitza i parteix de les necessitats dels usuaris o ciutadans en el moment de definir objectius i prioritats.

Manté contacte amb els representants de la ciutadania per conèixer-ne les opinions i necessitats, i es mostra disponible i accessible per treballar-hi conjuntament.

Garanteix una resposta efectiva a les demandes ciutadanes, individuals o col·lectives.

Garanteix que l'equip actuï orientat a la resolució de les necessitats de la ciutadania.

Fomenta la participació de representants de la ciutadania en el disseny de les polítiques públiques.

Facilita l'accés a la informació veraç i transparent per part de la ciutadania rellevant del seu àmbit.

Assegura el rendiment de comptes a la ciutadania.

Innovació i gestió del canvi

Prendre iniciatives, buscar solucions originals i eficaces, i cercar oportunitats en els seus àmbits de competència, tot fomentant una cultura i un esperit creatiu en la seva organització.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Fomenta un entorn que promou el pensament creatiu, l'experimentació i l'assumpció intel·ligent de riscos.

Promou accions per obtenir una visió actualitzada de les necessitats de la ciutadania relacionades amb el seu àmbit, de les tecnologies i metodologies de prestació de serveis i gestió, així com de les bones pràctiques en altres àmbits organitzatius, sectorials i territorials.

S'anticipa als canvis en l'entorn i en les necessitats dels ciutadans, percebent l'evolució futura de les demandes socials i de la seva àrea de competència.

Crea espais a l'organització que afavoreixen la creació de solucions alternatives i la generació d'idees.

Cerca la innovació en el seu àmbit d'actuació, genera noves respostes i impulsa noves i millors maneres de fer.

És capaç de qüestionar les convencions i maneres de fer per formular propostes de millora, quan escau.

Visualitza la situació ideal a què ha d'arribar la seva organització per aprofitar una oportunitat o evitar una amenaça.

Aprèn del fracàs com una font valuosa d'inspiració i fa l'anàlisi sistemàtica i rigorosa dels resultats no assolits.

Domini de l'entorn digital

Fer un ús creatiu, crític i segur de les tecnologies de la informació i la comunicació per assolir els objectius relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat, el propi aprenentatge i la participació en les xarxes socials.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Accedeix i cerca informació mitjançant buscadors, bases de dades, biblioteques, pàgines d'organismes oficials, etc.

Participa i fomenta processos de comunicació interna i externa mitjançant entorns virtuals i xarxes socials.

Realitza projectes col·laboratius amb professionals interns i externs fent servir les eines digitals adequades.

Impulsa processos de participació dels ciutadans i les seves organitzacions mitjançant les tecnologies de la comunicació.

Utilitza les eines TIC per a l'anàlisi de problemes i indicadors, la presa de decisions i el seguiment de la gestió.

Fa servir les eines i els recursos digitals per gestionar la xarxa de col·laboració professional pròpia.

Utilitza els recursos a la xarxa per a l'aprenentatge propi i l'actualització permanent.

COMPETÈNCIES ÈTIQUES

Identificació amb l'organització i el servei públic

Compartir els valors inherents al servei públic i actuar amb vocació de servei, professionalitat, imparcialitat, objectivitat i integritat.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Fomenta i promou la cultura ètica en l'organització i és exemplar en la seva actuació.

Implementa polítiques i programes basats en decisions corporatives i d'interès general, més que en la pròpia ideologia i en les visions personals.

Desenvolupa el pensament crític i prioritza els valors i principis del servei públic per damunt de les seves preferències personals.

Fomenta entre el seu equip el sentiment de pertinença i de servei a la ciutadania, i els valors de l'Administració pública.

Té visió institucional més enllà de l'àrea concreta que dirigeix.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Coneix, aplica, compleix i fa complir els protocols establerts en la seva relació amb grups d'interès.

La seva trajectòria professional és coherent i demostra l'assumpció dels principis del servei públic.

Dona suport a les persones que denunciïn actuacions irregulars, il·lícites o contràries als valors i principis de l'Administració pública.

Integritat

Actuar d'acord amb les normes ètiques i de conducta de l'Administració, amb honestedat i en coherència amb els valors personals.

COMPORTAMENTS ASSOCIATS

Coneix i comparteix els principis i valors del codi ètic o de conducta de l'organització i les obligacions que se'n deriven.

Actua amb coherència entre el que diu i el que fa.

Trasllada i comparteix els principis ètics i les normes de conducta de l'organització amb les persones del seu equip i les orienta consegüentment.

Crea sistemes i/o aplica les mesures corresponents per reconèixer les conductes ètiques i per rebutjar les no ètiques.

Dissenya estratègies per promoure una organització inclusiva i saludable, respectuosa amb la diversitat de les persones i lliure d'assetjament i discriminació.

Actua amb professionalitat i exemplaritat, i en situació de conflicte d'interès (potencial, real o aparent) s'absté i avantposa sempre l'interès públic.

Analitza èticament la seva actuació i el seu exercici professional i ho promou en el seu equip.

Delibera amb el seu equip l'actuació que cal dur a terme en casos de risc de corrupció i pren la decisió que considera més òptima per evitar-la.

Promou la transparència alhora que vetlla per la protecció de la informació i de les dades sensibles.

S'absté d'utilitzar els recursos de l'Administració en benefici propi i procura que no es produeixin aquests comportaments en el seu àmbit de responsabilitat.

5. Conclusions

Amb la definició d'aquest Marc professional de la funció directiva, disposem de l'instrument fonamental i imprescindible per a la implantació de polítiques de desenvolupament de persones i de gestió del talent en aquest col·lectiu. El Marc professional utilitzat amb flexibilitat, adaptat a les característiques de cada administració o entitat pública, permet definir els llocs de direcció pública d'acord amb les funcions i les competències transversals. La implantació d'eines d'avaluació adients hauran de permetre l'avaluació permanent de les competències per determinar les oportunitats de desenvolupament professional de manera personalitzada. L'avaluació continuada permetrà tenir informació individualitzada per a la presa de decisions en l'aplicació d'altres polítiques de gestió del talent i de persones, com la provisió de llocs de treball, la promoció professional o el reconeixement i la remuneració.

La Sub-direcció General de Recerca i de Formació en Alta Direcció té encomanada la funció de suport tècnic a la implantació d'aquestes polítiques. Estem a la disposició de les entitats i de les administracions que ho requereixin. El primer pas ja està fet, ara cal impulsar la implantació d'una direcció pública veritablement professional.

Des de l'Escola es dissenyarà el programa formatiu global per al desenvolupament de la funció directiva de l'Administració pública catalana basada en aquest Marc professional, tot facilitant eines de desenvolupament competencial que reverteixin en la millora de la gestió pública i de la societat en general.

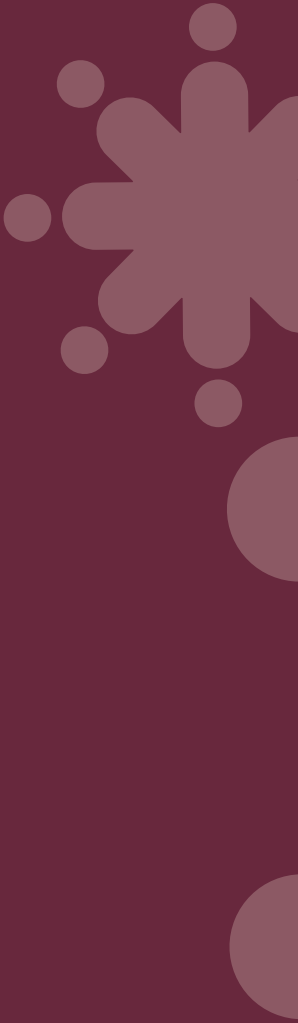
Finalment, volem agrair una vegada més la valuosa col·laboració de les persones que han participat en els diferents grups constituïts en el projecte i en les diferents tasques realitzades. Sense ells, aquest producte no existiria.

BIBLIOGRAFIA

Grup Institucional de Coordinació Interdisciplinària i Avaluació de Competències. (2010). *Avaluació per competències a la universitat: les competències transversals*. Universitat de Barcelona.

Anàlisi i adaptació d'una qualificació professional. (2004). Institut Català de Qualificacions Professionals (ICQP).

Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya. (2009). Barcelona: Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, Generalitat de Catalunya.



ISBN 978-84-393-9701-4



9 788439 397014