

# Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas





# Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas





Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Está permitida su reproducción, distribución y comunicación pública, siempre y cuando se realicen sin afán de lucro y se reconozca explícitamente a la Escuela de Administración Pública de Cataluña como autora y editora de la publicación.

© 2018, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Diseño y maquetación: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Primera edición: mayo de 2018

ISBN: 978-84-393-9723-6

DOI: 10.2436/10.8030.09.1

Este documento digital es accesible en la web de publicaciones de la EAPC, dentro de la colección Eines per als recursos humans.

# Índice

1. Agradecimientos .....	7
2. Presentación.....	9
3. Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas.....	13
4. Estructura del Marco profesional de la función directiva .....	17
4.1. Campo profesional .....	18
4.2. Competencia general.....	19
4.3. Análisis funcional.....	19
4.4. Competencias transversales y comportamientos asociados .....	27
5. Conclusiones .....	45
Bibliografía .....	47



# 1. AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada conjuntamente por la Escuela de Administración Pública de Cataluña y la Secretaría de Administración y Función Pública de la Generalitat de Catalunya. En este marco de colaboración, el equipo que ha liderado el proyecto estaba formado por las siguientes personas:

## **Por parte de la Escuela de Administración Pública de Cataluña:**

- Eulàlia Pla Rius. Subdirectora general de Investigación y Formación en Alta Dirección.
- Tània Fernández Lleonart. Jefa del Servicio de Formación en Alta Dirección.
- Marta Camps Soler. Responsable de Posgrados y Másteres y Formación en Alta Dirección.
- Anna Arrufat Ribas. Técnica de formación del Servicio de Formación en Alta Dirección.

## **Por parte de la Secretaría de Administración y Función Pública:**

- Olinda Anía Lafuente. Experta en políticas de modernización y reforma de la Administración pública.

## **Por otra parte, se ha contado con un equipo de expertos representantes de diferentes administraciones que han participado activamente en la elaboración y revisión del Marco profesional presentado en esta publicación:**

- Marta Ferrer Puig. Jefa del Área de Investigación y Formación Social y Criminológica. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, Departamento de Justicia.
- Sílvia Martínez Simón. Jefa de la Unidad de Formación Inicial en Ejecución Penal. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada, Departamento de Justicia.
- Sílvia Busquets Montes. Jefa de la Oficina de Proyectos Transversales y de Apoyo a la Gestión, Diputación de Barcelona.
- Mar Masachs Labori. Jefa del Departamento de la Comunidad de Recursos Humanos en la Oficina de Proyectos Transversales y de Apoyo a la Gestión, Diputación de Barcelona.

También han colaborado profesionales de reconocido prestigio del mundo académico que, además de integrarse en el equipo de expertos, han validado tanto la metodología utilizada como los resultados obtenidos:

- Xavier M. Triadó Ivern. Director del Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Barcelona.
- Francesc Imbernón Muñoz. Catedrático de Didáctica y Organización Educativa, Universidad de Barcelona.

Finalmente, se ha contado con el acompañamiento de la empresa de consultoría Xarxa Consultors, que se ha encargado de la coordinación del proyecto y la supervisión de los diferentes contenidos elaborados.

Queremos manifestar nuestro agradecimiento por el tiempo y esfuerzo invertidos y el interés demostrado a todas las personas mencionadas. Gracias a su dedicación y pericia ha sido posible tener en nuestras manos esta publicación sobre el Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas.

## 2. PRESENTACIÓN

La Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC), a partir de marzo de 2016, afronta una nueva etapa en la que se le plantean los siguientes retos estratégicos: implantar un modelo de prestigio orientado a la formación académica, administrativa y humanista del personal de las administraciones públicas catalanas; adecuar su oferta de servicios y recursos a las exigencias y políticas sociales del siglo XXI; y, por último, reforzar sus redes internacionales con centros homólogos y académicos, de manera que pueda posicionarse entre los principales referentes internacionales en cuanto a formación e investigación en el ámbito público. Todos estos retos están enmarcados en dos de los objetivos del Plan de Gobierno de la XI Legislatura: el primero, desarrollar una Administración más eficiente al servicio de las personas y las empresas; y, el segundo, diseñar y desarrollar el nuevo modelo de Escuela que dé respuesta a las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Así, la nueva estructura de la EAPC establece tres ámbitos bien diferenciados con la finalidad de potenciar la formación en alta dirección y la investigación, la formación continua profesionalizadora y la proyección externa, orientada hacia un modelo de excelencia. En este contexto, se ha creado la Subdirección General de Investigación y de Formación en Alta Dirección entre cuyas funciones figuran las de definir los perfiles de la alta dirección de acuerdo con las competencias profesionales y las competencias técnicas de dirección de equipos; diseñar los itinerarios formativos; establecer modelos de identificación, detección y evaluación del talento directivo, y dar apoyo técnico a la implantación de la dirección pública profesional.

Uno de los retos de futuro de la Escuela es la gestión del conocimiento y la capacitación de los cargos públicos, ya que se considera un factor esencial para disponer de unas administraciones públicas eficaces y eficientes que impulsen el progreso y el bienestar de los ciudadanos. La ordenación de la dirección pública profesional se sitúa como una de las medidas para impulsar este reto, así como la innovación y el aumento de la calidad de la formación de estos servidores públicos con la elaboración de un nuevo catálogo de productos, servicios y publicaciones de formación.

Así pues, la publicación que presentamos nace tras un periodo de reflexión sobre la formación del personal directivo de las administraciones públicas catalanas. En este sentido, parte del trabajo realizado para la elaboración del Proyecto de Ley de ordenación

del sistema de dirección pública profesional de la Generalitat de Cataluña y de su sector público, aprobado por el Gobierno el 21 de julio de 2015, y que se enmarca en el Programa de reforma de la Administración de la Generalitat de Catalunya, eje 4 sobre la Dirección Pública Profesional, el cual fue impulsado por la Secretaría de Administración y Función Pública. El objetivo de este Proyecto de Ley es la profesionalización, mediante el correspondiente desarrollo normativo, de los cargos directivos, con la introducción de criterios de idoneidad y competencia profesional para el acceso y evaluación de resultados.

Bajo esta premisa, la EAPC inicia los trabajos para desarrollar el Marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas y detallar las funciones y competencias a partir de las funciones y de los principios de actuación establecidos en el citado Proyecto de ley. En el presente documento se utiliza una acepción amplia del concepto de personal directivo que incluye a todas las personas que desempeñan funciones directivas englobando, por lo tanto, también a los altos cargos de la Administración.

Como referencia, se ha tenido en cuenta el *Diccionari de competències per a l'exercici del comandament de l'Administració de la Generalitat de Catalunya*, en los niveles de jefe/a de sección, jefe/a de servicio y subdirector/a, publicado por la EAPC en 2009.

La presente publicación es la primera fase de un proyecto más extenso que tiene como objetivo diseñar un programa formativo global, basado en competencias, para el desarrollo de la función directiva de la Administración pública catalana. En esta primera fase hemos querido construir el Marco profesional de la función directiva a partir de la definición del marco funcional y competencial del perfil del personal directivo público. En la segunda fase se elaborará un plan de formación para estos directivos, estructurado en módulos y unidades didácticas, y con indicaciones sobre las competencias a desarrollar y los criterios de realización y evaluación correspondientes. Y la tercera fase consistirá en el despliegue gradual del plan de formación, que dará comienzo con el diseño y la programación de un módulo piloto con la intención de poner a prueba contenidos y metodologías didácticas y de evaluación de competencias.

En este sentido, queremos señalar que el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas ha realizado un estudio de necesidades de desarrollo mediante un cuestionario a un grupo representativo de directivos públicos para determinar las necesidades prioritarias en este momento. El resultado de este estudio nos permitirá elegir el módulo piloto que realizaremos en la tercera fase del proyecto.

Esta obra se convertirá, sin duda, en la referencia obligada y necesaria para el despliegue del sistema de dirección pública profesional, tanto en lo referente al acceso como al desarrollo, seguimiento y evaluación posteriores.



### 3. MARCO PROFESIONAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La dirección pública profesional es clave en cualquier proceso de reforma de la Administración y tiene que incorporar necesariamente los principios de transparencia, publicidad, competencia, concurrencia y aptitud en la designación del personal directivo.

Un sistema de dirección pública profesional exige demostrar unas determinadas competencias para su acceso y mantenerlas y mejorarlas durante su ejercicio. Y no es solo un motor de cambio y de innovación organizativa sino que, además, garantiza ante la ciudadanía el mantenimiento y la mejora de los servicios públicos y su continuidad más allá del ciclo político-electoral. A su vez, la evaluación periódica del personal directivo público profesional supone la evaluación del funcionamiento de los servicios que se encuentran bajo su responsabilidad.

La definición del Marco profesional de la función directiva es un paso fundamental para alcanzar esta dirección pública profesional. Tener bien definidas las funciones profesionales (qué hace el profesional) y las competencias transversales (cómo lo tiene que hacer) permitirá, también, definir la formación más adecuada para su desarrollo profesional.

Aprender a ser competente denota que el profesional practica y desarrolla diferentes capacidades y aptitudes con el objetivo de dar respuesta a las situaciones problemáticas que se le plantean, ya sea en su entorno formativo o bien en su entorno organizativo. El dominio de los contenidos funcionales (técnicos y procedimentales) debe ir acompañado del dominio de las competencias transversales (maneras de hacer y ser profesionales, y la relación con los demás).

Con la definición de este Marco profesional de la función directiva y con el futuro diseño del correspondiente plan formativo, esperamos dar un salto cualitativo en la oferta formativa dirigida al personal directivo público de Cataluña y poner a su disposición herramientas de desarrollo competencial que reviertan en la mejora de la gestión pública, siempre en beneficio de la ciudadanía y de la sociedad en general.

## Objetivos

Con la definición de este Marco profesional del personal directivo público se pretende:

- Establecer la profesionalidad requerida a una dirección pública profesional dentro de una Administración moderna, eficiente, eficaz y próxima a la ciudadanía.
- Definir el Marco profesional de la función directiva profesional a fin de que sirva de referente para el diseño de la formación inicial y continuada promovida desde la EAPC y dirigida al personal directivo de las distintas administraciones públicas y organismos públicos de Cataluña.
- Ser la base para concretar los objetivos que la formación debe alcanzar.
- Servir para la gestión de este perfil en las diferentes administraciones y organismos públicos y constituir un referente profesional para la gestión de la evaluación de la competencia profesional y la toma de decisiones en procesos de selección, provisión, promoción y carrera profesional.

## Metodología

Para definir este Marco se han llevado a cabo las siguientes fases:

- **Constitución del equipo de proyecto y del equipo de expertos**

En primer lugar, se ha constituido el equipo de proyecto con el fin de realizar el seguimiento de todas las fases y participar en la elaboración de este Marco profesional, junto al equipo de expertos procedentes de distintas administraciones públicas catalanas y entidades universitarias.

Los dos expertos del ámbito universitario han validado las metodologías y resultados alcanzados y su idoneidad para el diseño de la formación a realizar en posteriores etapas.

- **Propuesta técnica**

A partir del *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya* (2009), se ha elaborado una propuesta de competencias transversales adecuada al nivel de responsabilidad de los cargos de alta dirección, que ha constitui-

do el punto de partida de las sesiones de trabajo. Asimismo, para guiar la discusión se ha llevado a cabo el análisis de las funciones y directivas establecidas en el Proyecto de Ley de ordenación del sistema de la dirección pública profesional de Cataluña y de su sector público.

- **Sesiones de trabajo con el equipo de proyecto**

Se han llevado a cabo 10 sesiones de grupo focal, con el equipo de proyecto y el grupo de expertos, para ir trabajando y aprobando los sucesivos contenidos previstos para la configuración del Marco profesional de la función pública. Es decir, por una parte se ha realizado el análisis del campo profesional y la competencia general y, por otra, el análisis funcional y la definición de las competencias transversales.

El análisis funcional ha permitido identificar y definir las funciones principales y las realizaciones profesionales asociadas a estas. Este contenido suplente la competencia técnica del *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*.

Respecto a la identificación y definición de las competencias transversales, el grupo de expertos ha desarrollado, a partir de las funciones y de las competencias definidas en el citado diccionario, el análisis de la profesionalidad requerida para este colectivo y asimismo ha determinado esas competencias. Este trabajo ha comportado describir algunas competencias distintas de las definidas en el citado diccionario y, por otra parte, elevar el nivel de dominio adecuándolo al nivel de responsabilidad del colectivo de alta dirección.

- **Trabajo entre sesiones**

Entre sesión y sesión los participantes del equipo de proyecto y los consultores han intercambiado propuestas de mejora del texto. También las han ordenado e integrado para facilitar las deliberaciones de las siguientes sesiones presenciales.

- **Validación**

Una vez concluida la propuesta del Marco profesional, se han validado sus resultados de forma interna, con una muestra de directivos públicos de diferentes administraciones que han respondido dos cuestionarios de validación, uno para el análisis

funcional y otro para las competencias transversales. Después de esta validación solo ha sido necesario introducir pequeñas correcciones de redacción a la propuesta global del Marco profesional.

Con relación a la validación externa, como ya se ha mencionado, en todas las fases del proyecto se ha contado con la participación de los dos expertos del mundo universitario, los cuales han tenido acceso a todos los documentos elaborados en este proyecto y han participado, simultánea o alternativamente, en todas las sesiones de la comisión de expertos celebradas. Durante todas las fases del proyecto han realizado un seguimiento tanto de las metodologías utilizadas como de los resultados obtenidos y han acabado emitiendo un certificado de calidad tanto del proceso como del producto resultante.

## 4. ESTRUCTURA DEL MARCO PROFESIONAL DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Para la definición del Marco profesional de la función directiva se han trabajado los siguientes contenidos:

**Análisis del campo profesional y de la competencia general:** se refiere al ámbito de actuación dentro de la Administración pública, los niveles de responsabilidad en los que se estructura y la definición de la competencia general del personal directivo público.

**Análisis funcional:** constituye un proceso en el que se identifican las funciones que tiene que desarrollar un directivo para satisfacer los objetivos de su responsabilidad. Este análisis permite, mediante un proceso descendente, desglosar las funciones hasta describirlas con suficiente detalle para poder ser utilizadas como estándares profesionales aplicables a varios contextos organizativos y ser de utilidad para el diseño de la formación.

**Funciones principales:** son cada una de las divisiones de la competencia general con sentido profesional unitario y completo, las cuales deben ser el referente para el diseño de la formación y la valoración de las capacidades profesionales. Se han determinado las nueve funciones principales que constituyen el puesto de dirección pública, con el criterio de incluirlas todas, aunque no se ejerzan de una manera completa en todos los puestos de trabajo.

**Realizaciones profesionales:** son los elementos de la función principal que expresan la capacidad que se moviliza en el propio entorno profesional a partir de unos recursos propios y externos para alcanzar los resultados esperados. Para cada función principal se han determinado las correspondientes realizaciones profesionales.

### Competencias transversales y comportamientos asociados:

**Competencias transversales:** son las competencias necesarias para completar la profesionalidad del personal directivo público, más allá de la competencia técnica y organizadora descrita en las funciones principales. Tienen carácter transversal y constituyen los aspectos más actitudinales y emocionales. Se han establecido diecinueve

ve competencias transversales agrupadas en los siguientes cuatro ámbitos: personal, funcional, relacional y ético.

**Comportamientos asociados:** son las evidencias de comportamiento mostradas en el puesto de trabajo que permiten ver cómo actúa una persona según la competencia definida.

A continuación se presentan los resultados detallados de este estudio.

## 4.1. Campo profesional

El campo profesional define el conjunto de puestos de trabajo que se tienen en cuenta como función directiva a los efectos de este Marco profesional.

Para delimitar la función directiva se ha tomado como referencia el ámbito de aplicación del Proyecto de Ley de ordenación del sistema de la dirección pública profesional de Cataluña y de su sector público, impulsado desde la Secretaría de Administración y Función Pública en el marco del Plan de reforma de la Administración pública. En este sentido, se consideran incluidos dentro del Marco de la función directiva los siguientes puestos de trabajo:

- **Con respecto a la Administración de la Generalitat:**
  - Las direcciones de servicios
  - Las direcciones generales
  
- **Con respecto a las entidades del sector público de la Administración de la Generalitat:**
  - Puestos de máxima responsabilidad directiva o gerencial
  - Puestos directivos que determinen los estatutos de la entidad
  - Puestos del órgano de gobierno que la entidad determine como directivos
  
- **Con respecto a las universidades públicas y a la Administración local, se incluirán aquellos puestos que las propias instituciones y entidades determinen.**

## 4.2. Competencia general

Junto al equipo de expertos se ha trabajado en una definición de la competencia general del directivo público, es decir, el objetivo principal del perfil directivo, su misión.

Definir, planificar y garantizar el correcto desarrollo de las estrategias y actuaciones a seguir, dentro del ámbito o entidad de su competencia, de acuerdo con la acción de gobierno y las prioridades políticas fijadas, impulsando la calidad institucional y los valores públicos, respetando en todo momento el marco legal establecido, los criterios de eficacia, eficiencia, transparencia y ética en la gestión pública, así como los principios de profesionalidad, imparcialidad e integridad en el ejercicio de sus responsabilidades.

## 4.3. Análisis funcional

### FUNCIONES

- F1** Participar en la definición de las políticas públicas de su ámbito, garantizando su adecuación a la realidad y su viabilidad práctica.
- F2** Participar en la gobernanza de su ámbito de responsabilidad y promover relaciones nacionales e internacionales relevantes.
- F3** Llevar a cabo la planificación estratégica que debe seguirse y fijar sus objetivos operativos.
- F4** Impulsar la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, realizar su seguimiento y emprender, cuando sea preciso, acciones de mejora.
- F5** Gestionar los recursos materiales, tecnológicos y económicos con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad social, financiera y medioambiental.
- F6** Liderar, dirigir, coordinar y desarrollar los equipos profesionales propios de su ámbito.
- F7** Evaluar la eficiencia de los procesos, el desempeño profesional y los resultados alcanzados, para facilitar la toma de decisiones y para rendir cuentas.
- F8** Velar por una comunicación pública clara, veraz y transparente.
- F9** Liderar políticas de innovación en su ámbito de actuación.

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
<p><b>F.1</b> Participar en la definición de las políticas públicas de su ámbito, garantizando su adecuación a la realidad y su viabilidad práctica.</p>	<p><b>RP.1</b> Analizar el contexto y los principales retos de su ámbito, teniendo en cuenta las políticas públicas en entornos nacionales e internacionales.</p> <p><b>RP.2</b> Definir y priorizar las líneas de actuación y el modelo de intervención de acuerdo con los responsables de los órganos de gobierno de su ámbito.</p> <p><b>RP.3</b> Valorar e incorporar las aportaciones de los diferentes agentes implicados en las definiciones de las políticas públicas que gestiona.</p> <p><b>RP.4</b> Elaborar el diagnóstico de estado de situación que facilite establecer áreas de actuación prioritarias, posibles riesgos y acciones de mitigación de riesgos.</p> <p><b>RP.5</b> Elaborar un mapa de agentes implicados o a implicar en la definición de las políticas públicas.</p> <p><b>RP.6</b> Impulsar la evaluación del impacto de las políticas públicas de su ámbito.</p>
<p><b>F.2</b> Participar en la gobernanza de su ámbito de responsabilidad y promover relaciones nacionales e internacionales relevantes.</p>	<p><b>RP.1</b> Crear y mantener redes nacionales e internacionales con los interlocutores de su ámbito para intercambiar experiencias y crear sinergias que favorezcan la consecución de los objetivos.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
	<p><b>RP.2</b> Conocer las capacidades y recursos de su organización y las de sus interlocutores, así como las de su entorno.</p> <p><b>RP.3</b> Coordinar sus actuaciones con las demás entidades o agentes sociales para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.</p> <p><b>RP.4</b> Representar a la organización a nivel nacional e internacional.</p>
<p><b>F.3</b> Llevar a cabo la planificación estratégica que debe seguirse y fijar sus objetivos operativos.</p>	<p><b>RP.1</b> Analizar la realidad social y organizativa para determinar necesidades y líneas de actuación de acuerdo con las políticas públicas fijadas.</p> <p><b>RP.2</b> Definir la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de su área de competencia.</p> <p><b>RP.3</b> Determinar los objetivos operativos y los proyectos, programas o acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p><b>RP.4</b> Definir modalidades de seguimiento de las acciones y de sus resultados.</p> <p><b>RP.5</b> Anticipar situaciones potencialmente conflictivas o de especial dificultad para prevenir acciones que minimicen el impacto en la consecución de los objetivos.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
<p><b>F.4</b> Impulsar la ejecución de las acciones necesarias para la consecución de los objetivos establecidos, realizar su seguimiento y emprender, cuando sea preciso, acciones de mejora.</p>	<p><b>RP.1</b> Establecer planes de acción que determinen responsabilidades, plazos de ejecución e indicadores de seguimiento y control ante contingencias no previstas.</p> <p><b>RP.2</b> Diseñar e implantar un cuadro de mandos integral para su unidad organizativa, de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos.</p> <p><b>RP.3</b> Realizar el seguimiento sistemático de la consecución de los objetivos previstos mediante reuniones, entrevistas, informes.</p> <p><b>RP.4</b> Realizar acciones correctoras adecuadas y a tiempo en caso de desviaciones sobre la planificación inicial.</p> <p><b>RP.5</b> Revisar los procesos y métodos de trabajo, así como el modelo organizativo y de responsabilidades de su ámbito.</p>
<p><b>F.5</b> Gestionar los recursos materiales, tecnológicos y económicos con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad social, financiera y medioambiental</p>	<p><b>RP.1</b> Estructurar la asignación de recursos materiales, tecnológicos y económicos de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos de su ámbito de actuación.</p> <p><b>RP.2</b> Seleccionar el modelo de gestión de servicios más adecuado para cada actividad o ámbito sectorial.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
	<p><b>RP.3</b> Elaborar y defender un presupuesto operativo que permita la financiación de las actividades planificadas y realizar el seguimiento y control del gasto y el uso eficiente y sostenible de los recursos.</p> <p><b>RP.4</b> Promover una cultura de ahorro, eficiencia y optimización de recursos en su organización.</p> <p><b>RP.5</b> Analizar el coste/beneficio de los elementos clave de la gestión que tienen impacto en el logro de los resultados de su ámbito de responsabilidad.</p>
<p><b>F.6</b> Liderar, dirigir, coordinar y desarrollar los equipos profesionales propios de su ámbito.</p>	<p><b>RP.1</b> Compartir visión, misión y valores de su organización con sus colaboradores y equipos.</p> <p><b>RP.2</b> Crear canales y sistemas de comunicación interna eficaces.</p> <p><b>RP.3</b> Establecer y liderar espacios de participación periódica con los miembros del equipo con el fin de adecuar los objetivos estratégicos al contexto específico y realizar un seguimiento sistemático del plan de actuación para su consecución.</p> <p><b>RP.4</b> Organizar y distribuir las responsabilidades y tareas según las competencias de las personas y equipos que dirige, y potenciar el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
	<p><b>RP.5</b> Evaluar y potenciar el desarrollo de las competencias profesionales de los miembros de su equipo y gestionar el talento interno.</p> <p><b>RP.6</b> Detectar y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se dan en su ámbito, así como los recursos formales de desarrollo de que dispone, con el fin de implicar a su equipo.</p> <p><b>RP.7</b> Gestionar las dificultades y conflictos que aparezcan en el seno del equipo susceptibles de poner en riesgo la consecución de objetivos.</p> <p><b>RP.8</b> Establecer y gestionar medidas de reconocimiento del trabajo, del compromiso y del logro de resultados por parte de las personas y los equipos.</p>
<p><b>F.7</b> Evaluar la eficiencia de los procesos, el desempeño profesional y los resultados alcanzados, para facilitar la toma de decisiones y para rendir cuentas.</p>	<p><b>RP.1</b> Garantizar que en todo el proceso de gestión se incorporan las diferentes modalidades de evaluación.</p> <p><b>RP.2</b> Definir indicadores adecuados para la medición de los resultados, la adecuación de los procesos y la consecución de los estándares de calidad.</p> <p><b>RP.3</b> Llevar a cabo el control y seguimiento de los objetivos y proyectos, poniendo especial atención en aquellos que supongan mayor dificultad y/o más riesgo.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
	<p><b>RP.4</b> Realizar el seguimiento de los sistemas de evaluación previstos.</p> <p><b>RP.5</b> Elevar informes de resultados de los distintos sistemas de evaluación a los órganos de gobierno para la toma de decisiones y el rendimiento de cuentas.</p> <p><b>RP.6</b> Utilizar los resultados de los distintos sistemas de evaluación para el análisis interno y la mejora continua de los procesos.</p>
<p><b>F.8</b> Velar por una comunicación pública clara, veraz y transparente.</p>	<p><b>RP.1</b> Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales de publicidad activa con respecto a su ámbito de responsabilidad.</p> <p><b>RP.2</b> Asegurar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del ejercicio del derecho de acceso a la información pública.</p> <p><b>RP.3</b> Promover la comunicación abierta y transparente y formalizar los procedimientos para hacerla efectiva.</p> <p><b>RP.4</b> Asegurar la existencia de un plan de comunicación y determinar sus objetivos, agentes, periodicidad y canales y sistemas de comunicación.</p> <p><b>RP.5</b> Velar por la efectiva implementación del plan de comunicación establecido.</p>

FUNCIONES	Realizaciones profesionales
	<p><b>RP.6</b> Representar a la organización a nivel local, nacional e internacional.</p> <p><b>RP.7</b> Responder con coherencia y claridad a cuantas interrelaciones pueda recibir.</p>
<p><b>F.9</b> Liderar políticas de innovación en su ámbito de actuación.</p>	<p><b>RP.1</b> Mantenerse al día respecto a nuevos escenarios y tendencias, y proponer orientaciones o acciones de cambio que impliquen una mejora de cara al futuro.</p> <p><b>RP.2</b> Promover la utilización de metodologías de trabajo que supongan una mejora en la consecución de los objetivos fijados.</p> <p><b>RP.3</b> Crear y dinamizar equipos de trabajo y espacios de participación y de debate con el fin de aportar y desarrollar soluciones creativas e innovadoras a problemas existentes.</p> <p><b>RP.4</b> Fomentar el espíritu creativo e innovador de las personas que trabajan en la organización, identificar y promover el talento, y establecer buenas prácticas con este objetivo.</p> <p><b>RP.5</b> Comprender el cambio, responder con rapidez y flexibilidad y utilizar los recursos apropiados para dar respuesta a los retos y oportunidades, teniendo en cuenta que una gestión adecuada permite generar la anticipación necesaria para orientar y dominar las situaciones de cambio.</p>

## 4.4 Competencias transversales y comportamientos asociados

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
PERSONALES	
<b>Actualización profesional</b>	Mantener al día el conocimiento respecto al contenido de sus funciones y buscar mejores maneras de procurar que aseguren una mayor efectividad y calidad del servicio.
<b>Visión estratégica</b>	Identificar oportunidades y tendencias de futuro en el entorno, adoptando decisiones que permitan anticiparse y preparar mejor su área de responsabilidad para tales escenarios.
<b>Capacidad de análisis</b>	Analizar las situaciones de forma objetiva, explorar sus causas y buscar posibles alternativas de solución con el fin de escoger la más adecuada de acuerdo con la situación concreta, las posibilidades de implementación, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.
<b>Toma de decisiones</b>	Escoger entre diferentes opciones una vez valoradas sus posibles alternativas, efectos y riesgos. Actuar en consecuencia, asumiendo la responsabilidad de la decisión.
RELACIONALES	
<b>Liderazgo</b>	Proyectar tanto interna como externamente una visión estimulante, un propósito firme y una dirección clara, todo ello con miras a motivar la consecución de los objetivos comunes mediante una acción decidida, implicada y comprometida por parte de la organización.
<b>Dirección de personas</b>	Conseguir que las aportaciones de las personas contribuyan a la consecución de resultados de la organización: fijando objetivos, distribuyendo tareas y responsabilidades, dando pautas de ejecución, supervisando su cumplimiento y generando un clima de trabajo positivo.
<b>Desarrollo de personas</b>	Identificar las potencialidades y necesidades de desarrollo de los miembros de su equipo y aplicar políticas que ayuden a las personas del equipo a crecer, tanto desde un punto de vista personal como profesional (formación, apoyo, oportunidades y experiencias).
<b>Negociación</b>	Saber escuchar, analizar y conciliar distintos puntos de vista, teniendo siempre en cuenta las prioridades políticas y el interés general, pero también las necesidades y razonamientos de las demás personas o instituciones para llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes en las mejores condiciones posibles.

<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
<b>Comunicación interna</b>	Transmitir mensajes de manera estructurada dentro de la organización, utilizando el lenguaje más adecuado, según la situación y el interlocutor, y el canal más apropiado a fin de que el mensaje resulte efectivo con el objeto de mantener informadas e implicadas a las personas.
<b>Comunicación externa</b>	Transmitir mensajes de manera estructurada fuera de la organización o ámbito, utilizando el lenguaje más adecuado, según la situación y el interlocutor, y el canal más apropiado a fin de que el mensaje resulte efectivo, con el objeto de hacer efectiva la transparencia y el derecho a la información de la ciudadanía.
<b>Trabajo en equipo y en red</b>	Trabajar y colaborar con un grupo de personas para conseguir un objetivo común y construir relaciones profesionales de confianza en la Administración pública y otros entornos.

<b>FUNCIONALES</b>	
<b>Planificación y organización</b>	Determinar eficazmente los hitos y prioridades dentro de su ámbito de actuación estableciendo los proyectos y acciones de su equipo, fijando sus plazos, recursos necesarios, criterios de ejecución y consecución de objetivos.
<b>Orientación a resultados</b>	Tomar decisiones a fin de alcanzar con eficiencia los objetivos de la organización y cumplir con las expectativas de los ciudadanos o clientes internos, mediante la aplicación de conocimiento técnico, análisis de problemas y evaluación de riesgos.
<b>Orientación a la calidad y a la mejora continua</b>	Orientar la práctica profesional propia y de su equipo hacia la mejora continua y la excelencia en los resultados a fin de que tengan un impacto positivo y relevante en el servicio público.
<b>Orientación a la ciudadanía</b>	Orientar las políticas para responder a las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía situándola en el centro del sistema y promoviendo en todo momento una actitud de servicio.
<b>Innovación y gestión del cambio</b>	Tomar iniciativas, buscar soluciones originales y eficaces, y explorar oportunidades en sus ámbitos de competencia fomentando una cultura y un espíritu creativo en su organización.
<b>Dominio del entorno digital</b>	Hacer un uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con su ámbito de responsabilidad, su propio aprendizaje y la participación en redes sociales.

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

### ÉTICAS

#### Identificación con la organización y el servicio público

Compartir los valores inherentes al servicio público y actuar con vocación de servicio, profesionalidad, imparcialidad, objetividad e integridad.

#### Integridad

Actuar de acuerdo con las normas éticas y de conducta de la Administración, con honestidad y en coherencia con los valores personales.

## COMPETENCIAS PERSONALES

### Actualización profesional

Mantener al día el conocimiento respecto al contenido de sus funciones y buscar mejores maneras de procurar que aseguren una mayor efectividad y calidad del servicio.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Evalúa y reconoce sus propias fortalezas y debilidades, y procura el autodesarrollo.

Busca activamente una retroacción (feedback) sobre evidencias de su actuación en su entorno profesional con el fin de identificar áreas de mejora en sus competencias.

Aprovecha el conocimiento especializado existente en su equipo.

Forma parte de grupos de expertos y redes de conocimiento y promueve el contacto con otras entidades, nacionales e internacionales, que ejercen sus mismas competencias.

Busca vías formales e informales de actualización profesional.

Aplica de forma sistemática los conocimientos y habilidades adquiridas.

Comparte el conocimiento con su equipo.

Participa en actos de difusión y/o escribe artículos sobre su área de competencia.

## Visión estratégica

Identificar oportunidades y tendencias de futuro en el entorno, adoptando decisiones que permitan anticiparse y preparar mejor su área de responsabilidad para tales escenarios.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Traduce las directrices políticas del departamento en políticas públicas y planes de actuación concretos.

Establece los objetivos de acuerdo con la dirección política y en el marco del plan de gobierno o estratégico de la organización.

Se mantiene activamente informado a través de diferentes medios, analiza la información relevante del entorno con el fin de detectar amenazas y oportunidades y se anticipa a los acontecimientos en su sector.

Reconoce patrones de actuación en otros entornos que podría resultar interesante incorporar a su propia área.

Visualiza hacia dónde evolucionará la sociedad a medio plazo y busca soluciones proactivas para dar respuesta a las futuras necesidades de la sociedad.

Posee una visión de su área a medio y largo plazo.

Aplica nuevas teorías y conceptos a las actuaciones de su propia área de responsabilidad.

Focaliza los esfuerzos propios y del equipo en las prioridades clave que deben permitir alcanzar los objetivos más estratégicos.

## Capacidad de análisis

Analizar las situaciones de forma objetiva, explorar sus causas y buscar posibles alternativas de solución con el fin de escoger la más adecuada de acuerdo con la situación concreta, las posibilidades de implementación, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Busca nuevos canales de información fiables y establece mecanismos para estar informado sobre todo lo referente a su ámbito, a la organización y al entorno, lo que le facilita poder relacionar factores.

Analiza su área de responsabilidad en conjunto, las situaciones a las que se enfrenta y los procedimientos organizativos, con sus riesgos asociados, y plantea mejoras.

Visualiza los problemas y situaciones desde diferentes puntos de vista, incorpora la visión de los distintos agentes implicados y realiza un análisis objetivo.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Comprueba y evalúa de manera crítica la información y aplica tanto el intelecto como la experiencia para extraer conclusiones.

En situaciones que plantean varias alternativas, define propuestas de actuación, las analiza y posteriormente decide cuáles resultan más adecuadas para su implementación.

Antes de tomar una decisión, analiza sus repercusiones sobre los diferentes agentes implicados, con responsables internos y, si es preciso, con expertos externos.

Valora los recursos de que dispone y los que puede conseguir, y a partir de esa información propone soluciones prácticas y realistas.

### Toma de decisiones

Escoger entre diferentes opciones una vez valoradas sus posibles alternativas, efectos y riesgos. Actuar en consecuencia, asumiendo la responsabilidad de la decisión.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Toma las decisiones propias de su ámbito de responsabilidad y aquellas no resueltas que le llegan desde ámbitos inferiores.

Contrasta las principales decisiones con los responsables políticos de su ámbito para garantizar la coherencia entre orientación política y ejecución.

Dispone de criterios de decisión bien definidos, basados en la actividad central de su área y en el impacto público.

Se asegura de que la toma de decisiones, propia y de su equipo, se fundamente en los resultados de las evaluaciones disponibles.

Toma decisiones en el plazo y forma apropiados incluso cuando falten elementos de análisis o cuando la decisión tenga consecuencias parciales o no deseables a corto plazo.

Se anticipa a los resultados de sus posibles actuaciones, teniendo en cuenta todos los escenarios posibles a la hora de decidir, y elabora planes alternativos para minimizar así los riesgos de error.

Actúa con firmeza y decisión ante situaciones de gran impacto, de estrés, en entornos adversos, transmitiendo seguridad y control.

Traslada a su equipo la repercusión de las decisiones con efectos importantes en la organización.

Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo cuando se le da autonomía, otorga al equipo el mérito de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no resulta adecuada.

Adopta decisiones conciliadoras, que contemplen los diferentes puntos de vista, y evita tensar innecesariamente las situaciones.

## COMPETENCIAS RELACIONALES

### Liderazgo

Proyectar tanto interna como externamente una visión estimulante, un propósito firme y una dirección clara, todo ello con miras a motivar la consecución de los objetivos comunes mediante una acción decidida, implicada y comprometida por parte de la organización.

#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Comparte y contagia la visión del proyecto organizativo que lidera.

Es capaz de generar un sentimiento de compromiso del equipo hacia el proyecto colectivo. Implica, dinamiza y motiva a las personas del equipo en relación con el proyecto.

Asume el liderazgo del proyecto en todas las áreas: técnica, de recursos humanos y de comunicación.

Genera un clima de trabajo positivo. Fomenta entre su equipo la cohesión, la competencia y la ambición por los resultados. Establece complicidad con las personas del entorno.

Actúa con el propósito de convertirse en modelo de referencia para los demás miembros de la organización. El equipo y los agentes con quienes se relaciona valoran su prestigio profesional.

Comparte los reconocimientos públicos y asume los errores del equipo como propios.

Su actuación facilita que otros mandos se alineen con su visión de la organización y compartan una misión común en el ámbito de su responsabilidad y de la organización.

Comunica, persuade y crea alianzas con figuras relevantes para la organización, tanto internas como externas.

Comunica adecuadamente los objetivos, la misión, las valoraciones y toda la información importante que el equipo de trabajo debe conocer para saber exactamente qué se espera de ellos.

## Dirección de personas

Conseguir que las aportaciones de las personas contribuyan a la consecución de resultados de la organización: fijando objetivos, distribuyendo tareas y responsabilidades, dando pautas de ejecución, supervisando su cumplimiento y generando un clima de trabajo positivo.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Gestiona la función de mando en su ámbito: orienta a los mandos que dependen de él en el ejercicio de la dirección y les delega autoridad respetando la jerarquía, a fin de que el equipo los reconozca.

Transmite directrices claras al equipo incorporando siempre el porqué o su finalidad última.

Establece objetivos, explicita lo que quiere y espera de las personas y demanda de ellas un determinado grado de calidad en el ejercicio de sus funciones.

Asigna tareas en función de las responsabilidades y competencias de los miembros del equipo.

Aplica diferentes estilos de dirección, en función de la respuesta de la persona, de la situación y del resultado, y en el momento preciso.

Proporciona información al equipo sobre el grado de consecución de los objetivos y valora de forma exigente su cumplimiento.

Ayuda al equipo a superar posibles dificultades de relación que puedan surgir con mandos de otras áreas o departamentos.

Adopta un rol conciliador cuando se producen discrepancias entre personas. Resuelve situaciones difíciles con personas del equipo.

Utiliza las reuniones de equipo y las sesiones individuales para reforzar el clima de productividad y la motivación para la consecución de los objetivos.

Genera un clima positivo de trabajo, estimula la cooperación entre los miembros de su equipo y establece espacios formales que faciliten la relación personal y el intercambio.

## Desarrollo de personas

Identificar las potencialidades y necesidades de desarrollo de los miembros de su equipo y aplicar políticas que ayuden a las personas del equipo a crecer, tanto desde un punto de vista personal como profesional (formación, apoyo oportunidades y experiencias).

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Evalúa a su equipo para detectar potencialidades y necesidades de mejora profesional.

Conoce y confía en el equipo. Delega a fin de que los miembros del equipo asuman sus propias responsabilidades y tomen decisiones, para que así se desarrollen profesionalmente.

Organiza su entorno de trabajo, se asegura de que se comparte conocimiento, genera polivalencia y desarrolla el equipo.

Orienta a los miembros de su equipo a fin de que realicen actividades de aprendizaje de aplicación directa a su puesto de trabajo.

Fomenta la creación de comunidades o equipos de aprendizaje.

Reconoce públicamente las buenas actuaciones del equipo y fomenta que también lo haga toda la cadena de mandos de la que depende el equipo.

Orienta, estimula y facilita el acceso de los miembros del equipo a los recursos de aprendizaje formales e informales existentes en su organización y su entorno.

## Negociación

Saber escuchar, analizar y conciliar distintos puntos de vista, teniendo siempre en cuenta las prioridades políticas y el interés general, pero también las necesidades y razonamientos de las demás personas o instituciones para llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes en las mejores condiciones posibles.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Prepara las negociaciones en que participa y define los objetivos por alcanzar, los márgenes para el acuerdo y las estrategias de negociación.

Negocia con personas, entidades o grupos heterogéneos, con gran diversidad de intereses, y es capaz de llegar a un buen acuerdo, próximo a las posiciones previamente establecidas por las partes implicadas.

Interviene en negociaciones en nombre de su organización y llega a acuerdos con una amplia aceptación por parte de políticos, personal directivo y/o equipos.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

En situaciones complejas obtiene de su interlocutor la aceptación de un objetivo o acuerdo basándose en los beneficios para las partes intervinientes en el proceso negociador.

Proyecta una imagen de seguridad y calma en situaciones de conflicto o de tensión negociadora.

Adapta los objetivos y estrategias al desarrollo de la negociación.

Muestra habilidad para relajar los momentos tensos y superar los bloqueos durante el proceso negociador.

Es capaz de detectar conflictos, analizar intereses en juego y flexibilizar posicionamientos para alcanzar el mejor acuerdo posible para el bien común.

Utiliza estrategias sensibles y consideradas para tratar los conflictos.

Anticipa el comportamiento/posicionamiento de la otra parte negociadora y se halla en condiciones de ofrecer una respuesta argumentada en todo momento.

Con posterioridad al proceso de negociación, realiza una evaluación para utilizar los conocimientos y la experiencia como fuente de aprendizaje y mejora propia y de la organización.

## Comunicación interna

Transmitir mensajes de manera estructurada dentro de la organización, utilizando el lenguaje más adecuado, según la situación y el interlocutor, y el canal más apropiado a fin de que el mensaje resulte efectivo con el objeto de mantener informadas e implicadas a las personas.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Transmite con claridad y de manera muy didáctica las directrices y objetivos, incorporando siempre su finalidad.

Mantiene al equipo constantemente informado de lo que se está haciendo dentro de la organización, a través de mensajes eficaces que generan sentimiento de pertenencia y concretan la orientación.

Facilita el entendimiento entre los responsables políticos y el área técnica cuando se expresan en registros lingüísticos diferentes.

Muestra una comunicación asertiva y precisa cuando tiene que advertir a la dirección política que se aleja de los objetivos establecidos.

Busca información por vías formales e informales a fin de contrastar la información de que dispone. Se asegura de que la información sea válida.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Adapta el estilo de comunicación y de discurso a los distintos perfiles de interlocutores o audiencias.

Ejerce la escucha activa para conocer y comprender lo que manifiesta su equipo.

Ante una situación compleja (emergencia, conflicto, intensidad emocional, etc.), se comunica de forma asertiva y eficaz, da mensajes claros y concisos, y evita o minimiza la problemática.

A pesar de mantener un posicionamiento claramente contrario al de su interlocutor o interlocutora, consigue, mediante su argumentación y sensibilidad, evitar o minimizar el enfrentamiento con este.

### Comunicación externa

Transmitir mensajes de manera estructurada fuera de la organización o ámbito, utilizando el lenguaje más adecuado, según la situación y el interlocutor, y el canal más apropiado a fin de que el mensaje resulte efectivo, con el objeto de hacer efectiva la transparencia y el derecho a la información de la ciudadanía.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Aplica estrategias para difundir las actuaciones de su ámbito y los resultados obtenidos, mediante artículos, presentaciones públicas, etc.

Comunica los resultados alcanzados con datos tangibles y mensurables, empleando elementos gráficos profesionales y los medios de comunicación adecuados.

Adapta el mensaje, el discurso y el estilo comunicativo a los distintos tipos de interlocutor y de audiencia.

Realiza presentaciones en público con seguridad y buen nivel de comunicación verbal y no verbal.

Ante una situación compleja (emergencia, conflicto, intensidad emocional, etc.), se comunica de forma eficaz, da mensajes claros y concisos, y evita o minimiza la problemática.

Traduce el mensaje técnico a un mensaje más institucional y comprensible para la audiencia.

Domina la comunicación escrita con una prosa sintética y concisa, de modo que con una rápida lectura sea posible entender los elementos clave para la toma de decisiones: antecedentes, situación actual, objetivos, metodología aplicada/aplicable, resultados, propuestas de actuación, etc.

Analiza, valora y responde con fluidez y seguridad las preguntas que se le formulan en una presentación o comparecencia.

## Trabajo en equipo y en red

Trabajar y colaborar con un grupo de personas para conseguir un objetivo común y construir relaciones profesionales de confianza en la Administración pública y otros entornos.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Fomenta la creación y el desarrollo de espacios de participación y cooperación entre equipos de su área. Aprovecha las posibilidades de las tecnologías de la información y la comunicación.

Fomenta equipos interdisciplinarios, polivalentes y de alto rendimiento.

Contribuye de manera efectiva a la consecución de un objetivo final, independientemente de quien lo haya propuesto o de quien se atribuya su resultado.

Establece criterios similares de relación, comunicación y colaboración entre los diferentes servicios de su área y vela por que también lo hagan entre ellos.

Tiene en cuenta cómo puede afectar su tarea a otras unidades, ya que reconoce y comprende los intereses y resistencias que estas puedan manifestar.

Desarrolla redes, construye alianzas y colabora más allá de los límites organizativos formales para establecer relaciones estratégicas y conseguir objetivos comunes.

Muestra actitud de servicio en las colaboraciones entre unidades, departamentos y ámbitos variados, porque tiene claro que el objetivo último es la prestación de un servicio a la ciudadanía.

Es una persona conciliadora y acerca posturas ante cualquier discrepancia en atención al objetivo común.

Si la situación lo requiere, lidera relaciones entre las unidades donde no existe un liderazgo formal o jerárquico.

## COMPETENCIAS FUNCIONALES

### Planificación y organización

Determinar eficazmente los hitos y prioridades dentro de su ámbito de actuación estableciendo los proyectos y acciones de su equipo, fijando sus plazos, recursos necesarios, criterios de ejecución y consecución de objetivos.

#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Concreta los objetivos temporales de su ámbito incorporando las directrices políticas y su calendario.

Establece los criterios de priorización de asuntos de su ámbito por parte de todo su equipo.

Vela por que las diversas planificaciones que conforman su ámbito de responsabilidad estén alineadas con las directrices estratégicas generales.

Distribuye las actuaciones de los servicios de su ámbito teniendo en cuenta las fortalezas y áreas de mejora del equipo.

Proporciona los recursos necesarios y establece los criterios de ejecución y asunción de objetivos.

Revisa, mejora y redefine, en su caso, el modelo de gestión y organización para mejorar los resultados.

Adapta el plan de trabajo con flexibilidad para dar respuesta a situaciones y/o acontecimientos imprevistos.

Efectúa el seguimiento sistemático de los objetivos y de las acciones mediante herramientas de control de indicadores y la realización de reuniones periódicas con responsables y personas clave.

Analiza de forma integrada las diversas planificaciones para determinar y priorizar las actuaciones clave que deberá realizar en momentos críticos.

Analiza para ser consciente del ámbito en que aporta más valor, optimizando su tiempo y delegando las cuestiones operativas o menos estratégicas

## Orientación a resultados

Tomar decisiones a fin de alcanzar con eficiencia los objetivos de la organización y cumplir con las expectativas de los ciudadanos o clientes internos, mediante la aplicación de conocimiento técnico, análisis de problemas y evaluación de riesgos.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Genera sistemas de información para el conocimiento preciso y en tiempo real del estado de ejecución de los programas y proyectos.

Comparte con el equipo la información y el análisis de la situación general de programas y proyectos para la toma de las decisiones.

Transmite al equipo la importancia de la consecución de los objetivos y aplica estrategias de incentivos y reconocimiento.

Ante posibles oportunidades evalúa y, en su caso, asume riesgos, compromete recursos e invierte tiempo para mejorar significativamente los resultados.

Tiene en cuenta los recursos de que dispone y los plazos preestablecidos para la obtención de resultados.

Diseña acciones alternativas en caso de obstáculos, incidencias o desviaciones para alcanzar los resultados previstos.

Impulsa la búsqueda de alternativas y de mejoras en los sistemas de gestión por parte del equipo, con vistas a alcanzar los resultados establecidos.

Rinde cuentas en relación con los resultados medibles alcanzados y exige a su equipo que lo haga.

## Orientación a la calidad y a la mejora continua

Orientar la práctica profesional propia y de su equipo hacia la mejora continua y la excelencia en los resultados a fin de que tengan un impacto positivo y relevante en el servicio público.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Comunica con credibilidad los valores inherentes a una política de calidad y aprovecha las actividades que realiza con su equipo de trabajo para reforzar este mensaje.

Define o adopta, cuando procede, estándares de calidad adecuados a su ámbito de responsabilidad.

Asesora a sus colaboradores sobre las mejores políticas o maneras de alcanzar los objetivos propuestos.

Establece sistemas de información y evaluación que faciliten el conocimiento de los estándares de calidad.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Comparte con el equipo los criterios y estándares de calidad que hay que utilizar.

Establece sistemas de evaluación para el análisis periódico de la información a fin de detectar no cumplimientos y áreas de mejora.

Promueve y facilita herramientas para la formulación de sugerencias de mejora y su puesta en práctica.

Garantiza la implantación de las mejoras acordadas y efectúa el seguimiento y la evaluación de su eficacia.

Vela por que el cumplimiento de objetivos se haga respetando los procesos establecidos.

Tiene en cuenta la evaluación que del servicio puedan hacer las personas destinatarias y la integra en el análisis de posibles mejoras.

## Orientación a la ciudadanía

Orientar las políticas para responder a las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía situándola en el centro del sistema y promoviendo en todo momento una actitud de servicio.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Establece sistemas estructurados y periódicos para el conocimiento en profundidad de las necesidades, demandas y expectativas de la ciudadanía para ofrecer respuestas en su ámbito de actuación.

Analiza y parte de las necesidades de los usuarios o ciudadanos en el momento de definir objetivos y prioridades.

Mantiene contacto con los representantes de la ciudadanía para conocer sus opiniones y necesidades, mostrándose disponible y accesible para trabajar conjuntamente.

Garantiza una respuesta efectiva a las demandas ciudadanas, individuales o colectivas.

Garantiza que el equipo actúa orientado a la resolución de las necesidades de la ciudadanía.

Fomenta la participación de representantes de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas.

Facilita el acceso a la información veraz y transparente por parte de la ciudadanía relevante de su ámbito.

Asegura el rendimiento de cuentas a la ciudadanía.

## Innovación y gestión del cambio

Tomar iniciativas, buscar soluciones originales y eficaces, y explorar oportunidades en sus ámbitos de competencia, fomentando una cultura y un espíritu creativo en su organización.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Fomenta un entorno que promueve el pensamiento creativo, la experimentación y la asunción inteligente de riesgos.

Promueve acciones para obtener una visión actualizada de las necesidades de la ciudadanía relacionadas con su ámbito, de las tecnologías y metodologías de prestación de servicios y gestión, así como de las buenas prácticas en otros ámbitos organizativos, sectoriales y territoriales.

Se anticipa a los cambios en el entorno y en las necesidades de los ciudadanos, percibiendo la evolución futura de las demandas sociales y de su área de competencia.

Crea espacios en la organización que favorezcan la creación de soluciones alternativas y la generación de ideas.

Busca la innovación en su ámbito de actuación, genera nuevas respuestas e impulsa nuevas y mejores maneras de hacer.

Es capaz de cuestionar las convenciones y maneras de hacer para formular propuestas de mejora, cuando proceda.

Visualiza la situación ideal a la que tiene que llegar su organización para aprovechar una oportunidad o evitar una amenaza.

Aprende del fracaso como una valiosa fuente de inspiración y realiza un análisis sistemático y riguroso de los resultados no alcanzados.

## Dominio del entorno digital

Hacer un uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con su ámbito de responsabilidad, su propio aprendizaje y la participación en redes sociales.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Accede y busca información mediante buscadores, bases de datos, bibliotecas, páginas de organismos oficiales, etc.

Participa y fomenta procesos de comunicación interna y externa a través de entornos virtuales y redes sociales.

Realiza proyectos colaborativos con profesionales internos y externos utilizando las herramientas digitales adecuadas.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Impulsa procesos de participación de los ciudadanos y sus organizaciones mediante las tecnologías de la comunicación.

Utiliza las herramientas TIC para el análisis de problemas e indicadores, la toma de decisiones y el seguimiento de la gestión.

Utiliza las herramientas y recursos digitales para gestionar su propia red de colaboración profesional.

Utiliza los recursos en la red para el aprendizaje propio y la actualización permanente.

## COMPETENCIAS ÉTICAS

### Identificación con la organización y el servicio público

Compartir los valores inherentes al servicio público y actuar con vocación de servicio, profesionalidad, imparcialidad, objetividad e integridad.

## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Fomenta y promueve la cultura ética en la organización y es ejemplar en su actuación.

Implementa políticas y programas basados en decisiones corporativas y de interés general, más que en su propia ideología y visiones personales.

Desarrolla el pensamiento crítico y prioriza los valores y principios del servicio público por encima de sus preferencias personales.

Fomenta entre su equipo el sentimiento de pertenencia y de servicio a la ciudadanía, así como los valores de la Administración pública.

Posee visión institucional más allá del área concreta que dirige.

Conoce, aplica, cumple y hace cumplir los protocolos establecidos en su relación con grupos de interés.

Su trayectoria profesional es coherente y demuestra la asunción de los principios del servicio público.

Apoya a las personas que denuncian actuaciones irregulares, ilícitas o contrarias a los valores y principios de la Administración pública.

## Integridad

Actuar de acuerdo con las normas éticas y de conducta de la Administración, con honestidad y en coherencia con los valores personales.

### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

Conoce y comparte los principios y valores del código ético o de conducta de la organización y las obligaciones derivadas del mismo.

Actúa en coherencia con lo que dice y lo que hace.

Traslada y comparte los principios éticos y las normas de conducta de la organización con las personas de su equipo y las orienta consecuentemente.

Creación de sistemas y/o aplicación de las medidas correspondientes para reconocer las conductas éticas y para rechazar las no éticas.

Diseña estrategias para promover una organización inclusiva y saludable respetuosa con la diversidad de las personas y libre de acoso y discriminación.

Actúa con profesionalidad y ejemplaridad, y en situación de conflicto de interés (potencial, real o aparente) se abstiene anteponiendo siempre el interés público.

Analiza éticamente su actuación y su ejercicio profesional y lo promueve entre su equipo.

Delibera con su equipo la actuación que hay que emprender en casos de riesgo de corrupción y toma la decisión que considera más óptima para evitarla.

Promueve la transparencia velando al mismo tiempo por la protección de la información y de los datos sensibles.

Se abstiene de utilizar los recursos de la Administración en beneficio propio y procura que no se produzcan tales comportamientos en su ámbito de responsabilidad.



## 5. Conclusiones

Con la definición de este Marco profesional de la función directiva disponemos del instrumento fundamental e imprescindible para la implantación de políticas de desarrollo de personas y de gestión del talento en este colectivo. Este Marco profesional, utilizado con flexibilidad, adaptándolo a las características de cada administración o entidad pública, permite definir los puestos de dirección pública de acuerdo con las funciones y competencias transversales. La implantación de herramientas de evaluación adecuadas posibilitará la evaluación permanente de las competencias para determinar las oportunidades de desarrollo profesional de modo personalizado. La evaluación continuada permitirá asimismo disponer de información individualizada para la toma de decisiones en la aplicación de otras políticas de gestión del talento y de personas, tales como la provisión de puestos de trabajo, la promoción profesional o el reconocimiento y la remuneración.

La Subdirección General de Investigación y de Formación en Alta Dirección tiene encomendada la función de apoyo técnico a la implantación de estas políticas. Estamos a disposición de las entidades y administraciones que lo requieran. El primer paso ya está dado, ahora es necesario impulsar la implantación de una dirección pública verdaderamente profesional.

Desde la Escuela se diseñará el programa formativo global para el desarrollo de la función directiva de la Administración pública catalana basada en este Marco profesional, facilitando herramientas de desarrollo competencial que reviertan en la mejora de la gestión pública y de la sociedad en general.

Por último, queremos agradecer una vez más la valiosa colaboración de las personas que han participado en los distintos grupos constituidos en el proyecto y en las diferentes tareas realizadas. Sin ellos, este producto no existiría.



## BIBLIOGRAFÍA

Grupo Institucional de Coordinación Interdisciplinaria y Evaluación de Competencias. (2010). *Avaluació per competències a la universitat: les competències transversals*. Universidad de Barcelona.

*Anàlisi i adaptació d'una qualificació professional*. (2004). Instituto Catalán de Calificaciones Profesionales (ICQP).

*Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*. (2009). Barcelona: Secretaria de Función Pública y Modernización de la Administración, Generalitat de Catalunya.

