

Guia per a la definició de marcs competencials



Guia per a la definició de marcs competencials





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'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

© 2024, Escola d'Administració Pública de Catalunya

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

Primera edició: gener de 2024

ISBN: 978-84-19695-98-7 (pdf)
978-84-19695-99-4 (epub)

DOI: 10.58992/erh.2023.13

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



[Any Europeu de les Competències](#)

ÍNDIX

1. Agraïments.....	7
2. Presentació	9
3. Introducció.....	13
4. Objectius	15
5. Procés de definició de marcs competencials	17
5.1 Descripció de l'àmbit d'aplicació.....	19
1. Analitzar la necessitat.....	19
2. Delimitar els llocs de treball	20
3. Determinar els perfils de competències específics.....	22
5.2 Definició de la competència tècnica	23
1. Identificar la competència general.....	24
2. Establir les funcions principals	25
3. Definir les realitzacions professionals	26
5.3 Definició de les competències transversals	29
1. Identificar les competències transversals	29
2. Identificar els comportaments associats.....	31
3. Determinar els nivells d'assoliment	33
5.4 Validació	34
6. Aplicabilitat.....	35
7. Glossari	37
Bibliografia i referències	41

“La millor manera de predir el futur és crear-lo.”

Peter Drucker

1. AGRAÏMENTS

Aquesta publicació ha estat elaborada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya amb la col·laboració de diverses persones expertes.

L'equip de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya que ha liderat el projecte ha estat format per les persones següents:

- Eulàlia Pla Rius, subdirectora general de Recerca, Innovació i Desenvolupament.
- Tània Fernández Lleonart, cap del Servei de Desenvolupament i Gestió del Talent.
- Cristina Fumadó Casals, responsable de Projectes per a la Promoció i la Carrera Professional.
- Aura Bucur, tècnica del Servei de Desenvolupament i Gestió del Talent.

Durant el desenvolupament del projecte, també hem comptat amb l'assessorament de Glòria Sánchez Roca, de Xarxa Consultors.

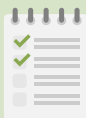
Agraïm a totes les persones esmentades la feina, els esforços dedicats i l'interès demostrat. Els seus coneixements i expertesa han fet possible disposar d'aquesta publicació.

2. PRESENTACIÓ

L'entrada al segle XXI ha estat acompanyada d'una dinàmica de transformació radical de la qual les administracions no han quedat al marge, atès que han vist com a les seves funcions tradicionals de planificació, organització, direcció, coordinació i control se n'hi afegeixen d'altres, com la resolució de reptes complexos, l'execució de les polítiques públiques amb impacte sistèmic o l'orientació de la recerca i la innovació cap a necessitats públiques urgents.

L'Administració pública ha d'esdevenir un agent motor en el redisseny de les funcions professionals i dels marcs de treball, així com donar pas a noves competències que han de promoure canvis en els servidors públics i en l'exercici de les seves funcions de manera que puguin implementar aquestes noves solucions i de més valor, posant la ciutadania al centre de la seva actuació.

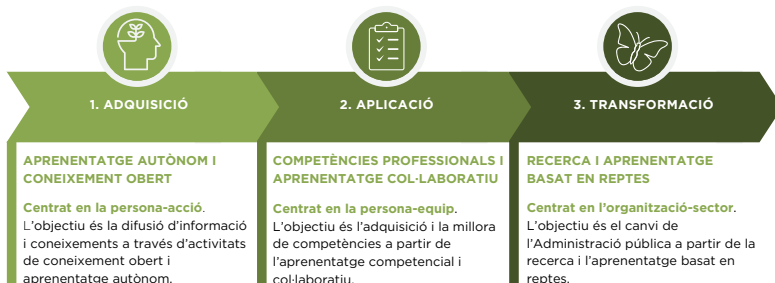
Amb aquesta voluntat de transformació, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) es presta com a eix vertebrador del talent i del coneixement de tot l'ecosistema de governança pública de Catalunya: això implica treballar a partir de marcs competencials, funcionals i curriculars comuns a tot el sistema per tal d'afavorir la coherència, la col·laboració i la mobilitat dels servidors públics entre administracions.



Els marcs competencials descriuen les funcions i els estàndards tècnics, de coneixements i d'actituds i habilitats comunes a un conjunt de llocs de treball, que esdevenen necessàries per assolir un acompliment superior en la seva pràctica professional.

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya, com a referent de la gestió integral del talent a l'Administració catalana, situa l'objecte de la seva activitat en aquests marcs bàsics comuns.

Així, tal com es configura el [Pla Estratègic de l'EAPC](#), des de l'any 2022 l'Escola està implementant el seu nou [Model d'Aprenentatge i Desenvolupament](#), que se centra, entre altres atributs bàsics, en l'adquisició i millora de les competències professionals com a factor clau per comptar amb administracions eficients, eficaces i capaces d'aprofitar les oportunitats i adaptar-se als nous reptes. Aquest model s'estructura en **tres nivells d'activitat** que es diferencien en el focus, el propòsit i les estratègies d'aprenentatge implicades:



En aquest nou escenari, els projectes d'aprenentatge, formació, desenvolupament del talent, recerca, innovació i transferència de coneixement habitualment s'inicien amb la definició de funcions i perfils professionals, marcs competencials i models de desenvolupament associats a una política o un servei públic, de manera que esdevenen la clau de volta en tots els processos de la **gestió integral del talent**: identificar, captar, seleccionar, desenvolupar, reconèixer, avaluar i retenir.

Definir els marcs competencials amb l'objectiu d'assolir l'excel·lència en la realització d'una pràctica professional determinada és un exercici estès a les administracions públiques d'arreu del món. A l'Administració catalana els models de gestió per competències també són una pràctica estesa ja fa anys, especialment en col·lectius professionals d'execució penal –les [guies de competències professionals i formació especialitzada](#) del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada–, en l'àmbit educatiu –el [Marc de les competències professionals docents](#)– i en l'àmbit de la salut –el [Model de competències de l'ICS](#).

En l'esfera internacional en trobem exemples en organismes com el sistema de les Nacions Unides, amb el [Marc de competències per a personal i directius](#) de l'Agència Internacional de l'Energia Atòmica; a la Comissió Europea, amb el [Marc de competències digitals per a educadors](#) o el [Marc de competències per als professionals de la contractació pública](#); o al Govern britànic, amb el [Marc tècnic del servei econòmic del Govern](#). A la Unió Europea, l'[Any Europeu de les Competències](#) determina un nou impuls a l'aprenentatge permanent per desenvolupar el talent i donar resposta als perfils professionals requerits. La capacitat de les persones i empreses també permetrà contribuir a les transicions ecològica i digital, a banda de promoure la innovació i la competitivitat.

La Subdirecció General de Recerca, Innovació i Desenvolupament de l'Escola, que té, entre altres funcions, les de definir models de perfils competencials i dirigir actuacions per a l'acreditació competencial i el desenvolupament del talent dels servidors públics, a més de promoure l'establiment de models de gestió integral del talent, va iniciar també ja fa un temps la tasca de **descripció de perfils i marcs competencials** per donar resposta a diverses necessitats.

Així, s'han dut a terme els treballs següents:



[Marc competencial per al treball col·laboratiu en recerca i innovació](#) (2022)

Per contribuir a l'èxit de projectes de recerca i innovació duts a terme per equips col·laboratius i transdisciplinaris, a partir de la identificació i el coneixement de les competències que han de mobilitzar les persones que en formen part.



[Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques](#) (2020)

Per identificar i descriure les capacitats bàsiques necessàries per afrontar la innovació en el sector públic i traçar estratègies que permetin dissenyar eines i suports formatius per desenvolupar aquestes capacitats.



[Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques](#) (2018)

Per establir la professionalitat requerida a una direcció pública professional en una Administració moderna, eficient, eficaç i propera a la ciutadania com a punt de partida per dissenyar la formació més adequada per al seu desenvolupament professional.



[Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya](#) (2009; 2020)

Per ajudar a definir els llocs de treball, tant de comandament com singulars, i orientar el desenvolupament de processos de gestió dels recursos humans relacionats amb llocs de treball que impliquen l'exercici del comandament d'una unitat i que, per tant, exerceixen unes responsabilitats i funcions específiques.

Aquests treballs han estat el punt de partida per impulsar, a partir de l'any 2018, el [Pla de desenvolupament directiu](#), projecte constituït per nou itineraris formatius que integren eines amb un alt component pràctic, centrades a potenciar les competències directives; el [Pla per al desenvolupament de la cultura de la innovació a les administracions públiques](#), que desenvolupa eines i suports formatius i d'acompanyament per potenciar les competències d'innovació, i, darrerament, el [Programa de benvinguda per a comandaments intermedis novells](#), projecte per acompanyar els comandaments novells a adquirir els coneixements clau, eines i desenvolupament de competències que comporta l'exercici d'aquest nou rol.

La publicació que ara es presenta, la ***Guia per a la definició de marcs competencials***, s'inclou en la [col·lecció Eines per als recursos humans](#) de l'EAPC, i pretén oferir un model comú i homogeneïtzador que esdevingui un instrument de suport per a qualsevol Administració que hagi d'afrontar el repte de definir les funcions, capacitats i habilitats comunes necessàries per a complir un conjunt de llocs de treball en la seva institució.

3. INTRODUCCIÓ

La definició de **marcs competencials** és una metodologia de descripció d'agrupació de llocs de treball que facilita a les administracions públiques la **gestió integral del talent en la seva organització**. Per dur a terme aquesta tasca, és recomanable comptar amb unitats de formació i/o de gestió del talent o altres persones expertes en la matèria. En aquest sentit, l'EAPC facilita l'acompanyament al llarg del procés, amb persones expertes que, juntament amb la unitat que ha promogut la definició del marc competencial, formen l'**equip promotor** del projecte.

Definir el marc competencial dels diferents col·lectius professionals és un pas fonamental perquè aquests col·lectius assoleixin la professionalitat que demanen les organitzacions. Tenir ben definides les funcions (què fa el professional) i les competències (com ho ha de fer) permetrà, també, definir les activitats d'aprenentatge més adequades per al seu desenvolupament professional.

El **marc competencial** concreta les competències professionals que poden correspondre a una organització, a una funció o a un col·lectiu professional específic. Fer aquesta concreció dona l'oportunitat d'impulsar una reflexió sobre la professionalitat que aquesta organització, funció o col·lectiu requereixen a mitjà i llarg termini.



Per **competència professional** entenem el conjunt de comportaments observables que donen com a resultat una execució professional excel·lent en un lloc de treball i en una organització concreta. Aquests comportaments són fruit del funcionament integrat de: coneixements conceptuals, domini de procediments o tècniques, habilitats, actituds, motivació i trets de personalitat.

El professional competent practica i desenvolupa diferents capacitats i aptituds amb l'objectiu de donar resposta a les situacions complexes o reptes que se li plantegen. Es requereix el domini tant dels continguts funcionals (tècnics i procedimentals) com d'aquells continguts transversals (les maneres de fer i de ser com a professional, així com la relació amb els altres) en el seu exercici professional.

Així mateix, descriure la professionalitat en termes de competències (que vol dir descriure-la en termes de comportaments observables i que produeixen resultats de gestió concrets) permet fer servir un llenguatge compartit per professionals de la gestió de persones i personal docent que facilita la comprensió de les necessitats de formació (oportunitats d'aprenentatge), ja que els comportaments professionals observables no són altra cosa que els objectius d'aprenentatge que cal establir perquè el desenvolupament professional sigui òptim. Podeu consultar, en aquest sentit, els objectius d'aprenentatge de la formació directiva que ofereix l'EAPC, [Mòdul 6: Direcció i desenvolupament d'equips professionals](#), en què veureu que la redacció dels objectius deriva dels comportaments descrits en les competències de lideratge i direcció de persones del [Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques](#).

4. OBJECTIUS

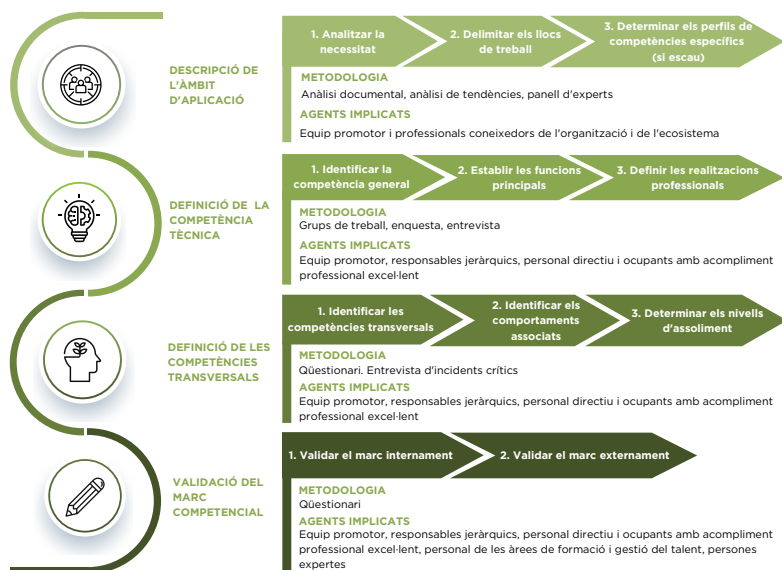
Aquesta *Guia per a la definició de marcs competencials* té com a finalitat orientar les administracions públiques que requereixen dur a terme la tasca de definir funcions, capacitats i habilitats comunes necessàries d'un conjunt o col·lectiu de llocs, a partir de les funcions que tenen encomanades i de les capacitats idònies per dur-les a terme, per tal de garantir la prestació d'un servei de qualitat.

La definició de marcs competencials dona resposta als **objectius específics** següents:

- Establir la professionalitat requerida per a una funció o d'un col·lectiu professional determinat.
- Ser la base per definir els objectius d'aprenentatge que ha d'assolir la formació inicial i continuada adreçada a la professionalització de les persones que desenvolupen la funció definida.
- Servir de referent per dissenyar els plans de desenvolupament professional.
- Guiar la presa de decisions en els processos de selecció, provisió i desenvolupament.
- Establir una eina de referència per gestionar l'avaluació de la competència professional, a partir de la qual també es podria dissenyar l'eina d'avaluació de l'acompliment.

5. PROCÉS DE DEFINICIÓ DE MARCS COMPETENCIALS

En aquest apartat de la *Guia* s'expliquen les accions que cal dur a terme en cadascuna de les fases del procés de definició de marcs competencials, la metodologia més idònia per obtenir els resultats adequats i, finalment, els agents de l'organització que es proposa implicar en cada fase per donar validesa al model que es descriu.



El procés per definir un marc competencial es duu a terme en **quatre fases**:

1. **Descripció de l'àmbit d'aplicació:** inclou una definició clara de la funció o el col·lectiu professional per als quals es defineix el marc competencial.
2. **Definició de la competència tècnica:** comprèn els continguts tècnics i procedimentals dels llocs de treball que estan inclosos en l'àmbit d'aplicació.

3. **Definició de les competències transversals:** aplega les competències clau per assolir una execució excel·lent en el lloc de treball.
4. **Validació del marc competencial:** integra la validació interna per part dels agents que han participat en la definició del marc i, si escau, la validació externa.

A més, una vegada definit el marc competencial, podem iniciar la fase de disseny dels **plans de desenvolupament del talent**, tal com s'esmenta a la presentació i s'explica a l'apartat 6 d'aquesta *Guia*.

5.1 Descripció de l'àmbit d'aplicació



L'àmbit d'aplicació descriu de forma inequívoca l'organització, la funció, el col·lectiu professional o els perfils transversals als quals fa referència el marc competencial. Aquesta fase inclou **tres accions**:

1. Analitzar la necessitat

Quan ens enfrontem al repte de definir un marc competencial, caldrà fer una tasca prèvia **d'anàlisi** de la necessitat a la qual respon i de quins són els objectius específics als quals ha de contribuir.

Per dur a terme aquesta anàlisi, es recomana utilitzar alguna tècnica que ajudi a **recollir informació** relacionada amb l'experiència de professionals en actiu. Entre les més utilitzades trobem l'anàlisi documental i el panell d'experts.

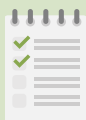
- L'**anàlisi documental** consisteix a recopilar i analitzar informació a partir de fonts documentals que poden ser textos normatius, descripcions de llocs de treball, memòries tècniques d'àmbits funcionals o departaments i, en general, qualsevol informe o estudi que ja s'hagi elaborat sobre el col·lectiu o la funció d'un conjunt de llocs de treball sobre els quals volem descriure el marc competencial.
- El **panell d'experts** haurà d'estar format per un grup d'especialistes reconeguts en l'àmbit que volem analitzar. I, a partir d'un mètode per guiar el debat –per exemple, el mètode Delphi–, hauran de determinar aquelles necessitats de futur que afectaran aquests llocs de treball i a les quals caldrà donar resposta.

Si s'aconsegueix reunir un grup de persones amb prou prestigi en la professió, els debats que es produeixen no només serveixen per enriquir l'anàlisi, sinó també per donar validesa i reconeixement a les conclusions obtingudes.

Per això caldrà comptar amb la col·laboració de professionals de l'organització i del seu ecosistema que coneguin l'àmbit d'aplicació que estem analitzant i els requeriments de futur de l'organització en relació amb els llocs de treball que s'inclouen en aquest marc.

2. Delimitar els llocs de treball

El pas següent és delimitar l'àmbit d'aplicació del marc competencial que estem dissenyant. Per això caldrà identificar quina és l'organització a la qual s'aplicarà el marc i tots els llocs de treball que s'hi inclouen i, si escau, aquells que no hi estan inclosos.



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

El marc competencial es descriu per a un **conjunt de llocs de treball** amb funcions comunes que poden conformar una unitat organitzativa i tenen els mateixos requeriments competencials. Són llocs de treball on es desenvolupen de manera complementària les mateixes funcions i, per tant, tenen objectius de desenvolupament comuns.

En conseqüència, cal que fem una descripció genèrica o una llista exhaustiva (segons el cas en què ens trobem) dels llocs de treball inclosos en l'àmbit d'aplicació per assegurar-nos que qualsevol persona que la consulti entengui a quins llocs de treball es refereix.

En el cas que el marc competencial descriu un **col·lectiu professional** d'un àmbit o una àrea de coneixement específica, caldria identificar també, si escau, l'àmbit funcional o la família professional.



Un **àmbit funcional o família professional** és una agrupació de llocs de treball que tenen assignades finalitats i funcions homogènies i que requereixen que les persones que les desenvolupen tinguin un conjunt de coneixements, destreses i actituds comunes. L'agrupació de llocs de treball és una mesura prevista en l'article 73.3 de l'EBEP per ordenar-ne la selecció, la formació i la mobilitat.

En identificar l'àmbit funcional amb el qual està relacionat el nostre marc competencial, hem d'identificar també les particularitats que ajudin a comprendre el conjunt de llocs de treball que estem considerant (per exemple, ens podem referir a determinades categories professionals o a certes unitats organitzatives en les quals es desenvolupa la funció professional).

En aquest [enllaç](#) trobareu la llista d'àmbits funcionals definits fins ara a la Generalitat de Catalunya.

La Diputació de Barcelona també ha agrupat les diverses unitats organitzatives segons la missió que desenvolupen en [sis àmbits funcionals](#) que poden ser aplicables a les administracions locals.



Definició de l'àmbit d'aplicació corresponent al Marc competencial del perfil professional economicofinancer de la Generalitat de Catalunya:

Aquest marc competencial s'emmarca en l'àmbit funcional econòmic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Comprèn les funcions de naturalesa econòmica i financera que desenvolupen les persones que treballen a les àrees de gestió econòmica i financera de cadascun dels departaments i de les entitats adscrites que formen part del sector públic de la Generalitat de Catalunya. Així mateix, també s'hi inclouen les funcions desenvolupades pel personal d'unitats transversals dels àmbits econòmic i financer, com les unitats competents en matèria de pressupostos, política financera, assegurances i tresor. Dins d'aquest marc competencial no s'inclouen la funció interventora ni l'auditoria i la fiscalització externa.

Hi ha casos en què el marc competencial no descriu un col·lectiu d'un àmbit o una àrea de coneixement específica, sinó que descriu competències que són necessàries **per a diversos llocs de treball i àrees de coneixement**. Així, poden referir-se a llocs de treball que es troben en qualsevol àrea de l'organització, com ara els llocs directius, on les competències requerides són útils en qualsevol entorn professional. També poden descriure un conjunt d'activitats que es fan en diversos llocs de treball però que no corresponen a llocs de treball específics i no fan referència a la totalitat de funcions dels llocs de treball que les incorporen, com ara les competències necessàries per als perfils innovadors o per a la recerca col·laborativa.

El [Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques](#) és un exemple de marc competencial que fa referència a llocs de treball que es troben en totes les àrees de l'organització. Aquest marc descriu les competències necessàries per als càrrecs directius a l'Administració pública catalana.

Exemple

Definició de l'àmbit d'aplicació corresponent al Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques:

L'àmbit d'aplicació el defineix el conjunt de llocs de treball que es tenen en compte com a funció directiva a l'efecte d'aquest marc competencial.

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 el seu sector públic, i que s'emmarca en el Programa de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, el qual va ser impulsat per la Secretaria d'Administració i Funció 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'hi inclouran aquells llocs que les mateixes institucions i entitats determinin.

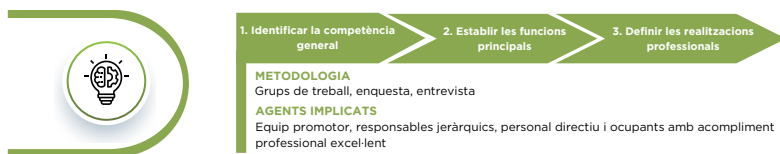
Altres exemples de marcs competencials que descriuen un conjunt d'activitats que es duen a terme en el marc dels llocs de treball són el [Marc competencial per al treball col·laboratiu en recerca i innovació](#) o el [Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques](#).

3. Determinar els perfils de competències específics

Quan descrivim l'àmbit d'aplicació d'un marc competencial, és possible que identifiquem algun lloc o llocs de treball que comparteixen alguna especificitat, ja sigui per les funcions que han de dur a terme o per les competències que han de posar en joc, de manera que comparteixen un perfil de competències específic. Per exemple, si definim un marc competencial vinculat al govern de les dades, es podria definir, com a perfil de competències específic, el lloc de responsable de protecció de dades.

El **perfil de competències** és el conjunt de funcions, realitzacions professionals i competències transversals que incideixen directament en el desenvolupament del lloc de treball; per tant, una vegada definit el marc competencial, és possible definir el perfil d'aquests llocs específics.

5.2 Definició de la competència tècnica



Un cop hem delimitat l'àmbit d'aplicació, el pas següent per construir el marc competencial és descriure la **competència tècnica** requerida per desenvolupar les funcions professionals associades.

Com ja hem dit en presentar el concepte de marc competencial, una competència pot ser de dos tipus: tècnica i transversal.

La **competència tècnica** és la que es deriva de la definició de les funcions professionals. Són els comportaments observables de caràcter tècnic i procedimental que expressen clarament “què fa el professional”.

Exemple

Anàlisi funcional corresponent al Marc competencial per al treball col·laboratiu en recerca i innovació.

Competència general

Desenvolupar projectes de recerca i innovació, o projectes complexos en general, per donar resposta a reptes de les administracions i les polítiques públiques relacionats amb reptes socials o organitzatius, de manera conjunta entre persones de l'àmbit acadèmic, de la direcció pública i dels col·lectius socials implicats o afectats.

Funcions i realitzacions professionals

FO *Concebre i imaginar un projecte per oferir solucions a un repte de les polítiques públiques*

RP1 *Formular el repte, tot analitzant-lo i contextualitzant-lo.*

RP2 *Identificar i mapejar possibles col·lectius afectats (amb criteris d'inclusivitat) i actors rellevants de l'Administració pública, l'acadèmia, l'empresa o la indústria i la ciutadania.*

RP3 *Fer uns primers contactes per conèixer interessos, objectius i expectatives, per identificar buits de coneixement, i per detectar possibles barreres per a la participació dels actors i dissenyar estratègies per mitigar-les.*

Per tant, la identificació i la descripció de la competència tècnica es fan a través de **l'anàlisi funcional** de la funció o el col·lectiu professional al qual es refereix el marc competencial que estem definint. Aquesta anàlisi inclourà la identificació de la **competència general**, la descripció de les **funcions principals** i la definició de les **realitzacions professionals**.

El resultat de l'anàlisi funcional defineix de forma inequívoca la competència tècnica requerida per desenvolupar de forma satisfactòria les funcions professionals associades al marc competencial que estem descrivint.

1. Identificar la competència general

La competència general és la síntesi de les funcions que es desenvolupen en el conjunt de llocs de treball que pertanyen a l'àmbit d'aplicació. És l'objectiu principal, la seva **missió**. Es formula expressant el resultat global més significatiu que ha de donar el lloc de treball en el context d'una organització. Sol ser una frase o un paràgraf curt que proporciona una visió general de les responsabilitats i les tasques del lloc de treball.

Per redactar la competència general, cal seguir l'**estructura gramatical** següent:

1. Començar amb un verb en infinitiu que descriu l'acció que s'ha de fer. Per exemple: "analitzar", "garantir", "realitzar", "planificar", "avaluar", "elaborar", "executar", "controlar", etc.
2. Si cal, es poden anomenar de forma encadenada diversos verbs que donin resposta a diferents accions que calgui dur a terme amb el mateix objectiu. Per exemple: "planificar, executar i avaluar...".
3. Continuar definint l'objectiu concret i específic, que indica el que s'espera dels ocupants dels llocs de treball als quals es fa referència. Per exemple: "garantir l'atenció a la ciutadania".
4. A continuació es poden afegir aquells complements que es considerin necessaris per definir les condicions en les quals es desenvolupa la competència descrita. Per exemple: "respectant en tot moment el marc legal establert i els criteris d'eficàcia, eficiència, transparència i ètica en la gestió pública".



La redacció de la competència general ha de ser:

- Clara i fàcil de comprendre per tothom.
- Precisa i específica.
- Breu i concisa, evitant llenguatge innecessàriament complicat.

Exemples

Competència general del Marc competencial del perfil professional economicofinancer de la Generalitat de Catalunya.

Administrar els recursos públics de manera que se n'asseguri la sostenibilitat financera i que la seva gestió es realitzi amb criteris d'economia, eficiència (assignativa i tècnica/operativa), eficàcia i transparència, d'acord amb les lleis i la normativa aplicable.

Competència general del Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.

Definir, planificar i garantir el desenvolupament correcte de les estratègies i actuacions a seguir, dins de l'àmbit o l'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, així com els principis de professionalitat, imparcialitat i integritat en l'exercici de les seves responsabilitats.

2. Establir les funcions principals

Es tracta d'identificar totes les funcions amb sentit professional unitari i complet desenvolupades pel conjunt de professionals que ocupen els llocs de treball inclosos en el marc competencial. Serveixen de referència per dissenyar les activitats d'aprenentatge i desenvolupament, així com per valorar les capacitats professionals de les persones que ocupen els llocs de treball.

L'anàlisi funcional ha de determinar totes aquelles funcions principals integrades en l'àmbit d'aplicació, encara que no totes es duiguin a terme en tots els llocs de treball que formen el marc.

Cada funció es redacta en una frase independent. La redacció de les funcions principals segueix una estructura gramatical paral·lela a la definició de la competència general, però fent referència a una activitat o àrea d'activitat per a cada funció. Per redactar les funcions s'utilitza un verb d'acció, en infinitiu, que descriu les tasques a fer ("dissenyar", "planificar", "executar", "supervisar", "avaluar"...),

seguit de l'objectiu que descriu l'àmbit d'actuació i dels complements i condicionants que el delimiten.

Exemples

Funcions principals del Marc competencial del perfil professional economicofinancer de la Generalitat de Catalunya.

Funció principal 01: *Elaborar els plans i escenaris financers i pressupostaris a mitjà termini i/o anuals, realitzar projeccions financeres, d'ingressos i despeses de departaments, entitats, programes, serveis, projectes i actuacions, i confeccionar els pressupostos anuals i els estats financers anuals previsionals.*

Funció principal 02: *Gestionar expedients d'ingressos i despeses, preparar modificacions pressupostàries, gestionar compromisos de despesa i fer el seguiment i control de l'execució del pressupost.*

Funció principal 03: *Gestionar la comptabilitat financerera i pressupostària del departament, l'entitat o la unitat corresponent, administrar les estructures comptables i els sistemes d'administració comptable, gestionar i controlar les operacions comptables i el control intern comptable.*

Funcions principals del Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.

Funció principal 01: *Participar en la definició de les polítiques públiques del seu àmbit, tot garantint-ne l'adequació a la realitat i la viabilitat pràctica.*

Funció principal 02: *Participar en la governança del seu àmbit de responsabilitat i promoure'n relacions nacionals i internacionals rellevants.*

Funció principal 03: *Dur a terme la planificació estratègica que cal seguir i fixar-ne els objectius operatius.*

Funció principal 04: *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.*

3. Definir les realitzacions professionals

Les realitzacions professionals són les activitats que una persona ha de ser capaç de dur a terme per acomplir cadascuna de les funcions principals del seu lloc de treball. S'expressen en termes de **comportaments professionals** observables i que produeixen **resultats de gestió** concrets.

Les realitzacions professionals s'han de descriure amb prou detall per poder-les emprar com a estàndards professionals aplicables a diferents contextos organitzatius i perquè siguin útils per dissenyar la formació i les activitats d'aprenentatge i desenvolupament.

Les realitzacions professionals s'acostumen a redactar en infinitiu, utilitzant verbs d'acció que detallen el desenvolupament de la funció i descriuen l'àmbit d'actuació i tots els condicionants que són rellevants per definir el context organitzatiu en el qual es duen a terme.



Exemples

Realitzacions professionals d'una funció principal del Marc competencial del perfil professional economicofinancer de la Generalitat de Catalunya.

Funció principal 01: *Elaborar els plans i escenaris financers i pressupostaris a mitjà termini i/o anuals, realitzar projeccions financeres, d'ingressos i despeses de departaments, entitats, programes, serveis, projectes i actuacions, i confeccionar els pressupostos anuals i els estats financers anuals previsionals.*

Realització professional 1: *Elaborar la planificació i programació pressupostària i financera anual i a mitjà termini.*

Realització professional 2: *Elaborar la programació pressupostària i financera de projectes i inversions.*

Realització professional 3: *Definir polítiques i estratègies pressupostàries i financeres.*

Realitzacions professionals d'una funció principal del Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques.

Funció principal 01: *Participar en la definició de les polítiques públiques del seu àmbit, tot garantint-ne l'adequació a la realitat i la viabilitat pràctica.*

Realització professional 1: *Analitzar el context i els reptes principals del seu àmbit, tenint en compte les polítiques públiques en entorns nacionals i internacionals.*

Realització professional 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.*

Realització professional 3: *Valorar i incorporar les aportacions dels diferents agents implicats en les definicions de les polítiques públiques que gestiona.*

Per dur a terme l'anàlisi funcional, s'aconsella utilitzar alguna **metodologia** que ajudi a recollir informació relacionada amb l'experiència de professionals en actiu. Entre les més utilitzades trobem les enquestes, l'entrevista i el grup de discussió.

- **L'enquesta** té com a objectiu conèixer les característiques del personal que exerceix aquestes funcions, així com la distribució de tasques que es desenvolupen. En podeu trobar un exemple en aquest article del blog de la *Revista Catalana de Dret Públic* sobre el [Perfilat de la funció economicofinancera al sector públic de la Generalitat de Catalunya](#).

- L'**entrevista** té com a finalitat recollir informació específica de persones expertes que poden fer aportacions de valor.

Per fer l'anàlisi funcional, és convenient entrevistar persones amb responsabilitat jeràrquica dels llocs de treball que es descriuen en el perfil competencial i analitzar amb elles les exigències presents i futures d'aquests llocs de treball.

També és recomanable entrevistar persones que ocupen els diferents llocs de treball integrats en el marc competencial i que són vistes per l'organització com a referents per la seva professionalitat, així com analitzar amb elles els requeriments del lloc de treball.

- El **grup de discussió** ens permet aprofundir molt més en la informació recollida, ja que, més enllà de les opinions individuals, facilita la construcció col·lectiva de coneixement, la identificació de consensos o dissensos i les votacions o prioritzacions en grup.

Fer l'anàlisi funcional ens obliga a descriure les funcions amb prou detall perquè serveixin a dues finalitats: que es puguin emprar com a **estàndards professionals** aplicables en diferents contextos organitzatius i que siguin útils per **dissenyar plans de desenvolupament**.

Però definir amb detall les funcions a través de l'anàlisi funcional no només és útil per establir estàndards professionals i dissenyar activitats d'aprenentatge, sinó que també facilita **altres processos de gestió de persones**, com ara la selecció, el desenvolupament professional o l'avaluació de l'acompliment.

En la selecció, la descripció detallada de les funcions ajudarà a identificar les persones més idònies per a cada lloc de treball, atès que es pot establir una correlació entre les competències del candidat i les competències necessàries per a la funció. Pel que fa a l'avaluació de l'acompliment, la definició clara de les funcions ajuda a establir els criteris d'èxit i a avaluar l'adequació dels resultats obtinguts. Finalment, en la gestió del talent, la definició de les funcions ajuda a identificar el potencial dels treballadors i a dissenyar plans de carrera adequats per al seu desenvolupament professional.

5.3 Definició de les competències transversals



La **competència transversal** és la que descriu les maneres de fer i de ser com a professionals, així com de relacionar-se amb els altres, que es requereixen per a una realització adequada de les funcions corresponents. És a dir, expressa “com ha d’actuar el professional” en l’exercici de la seva professió. S’anomena “transversal” perquè és una competència aplicable a molts llocs de treball diferents.

Igual que en el cas de les **competències tècniques**, en la definició d’un marc competencial és important expressar les competències transversals en termes de **comportaments observables** en el desenvolupament de la professió.

Com veurem més endavant, aquestes conductes poden ser definides de forma general o específica, d’acord amb la funció o el col·lectiu professional al qual fa referència el marc competencial que estem definint.

A l’hora d’identificar les competències transversals aplicables a un lloc de treball concret, podem tenir la temptació de seleccionar un gran nombre de competències. Però cal que tinguem en compte, per una banda, que no totes les competències transversals tenen la mateixa presència i intensitat en tots els llocs de treball als quals són aplicables. I, per altra banda, si seleccionem un gran nombre de competències transversals, tindrem dificultats per gestionar-les (és a dir, per avaluar-les, desenvolupar-les, introduir canvis organitzatius que les afavoreixin o formar persones capaces d’adquirir-les). Per aquesta raó, es suggereix seleccionar-ne les més rellevants.

1. Identificar les competències transversals

Per tal de seleccionar les competències transversals que es considerin clau en la descripció d’un marc competencial, es recomana utilitzar el diccionari de competències que s’adapti millor al context del lloc de treball.

Exemples

El [Model de competències de l'Institut Català de la Salut](#), que descriu quinze competències classificades en dos grans grups: corporatives i genèriques.

El [Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local](#), elaborat per la Diputació de Barcelona.

El [Diccionari de competències genèriques per a personal d'administració i serveis](#), que proposa un inventari de competències genèriques que s'utilitzen en els processos de gestió de l'Àrea de Personal d'Administració i Serveis (PAS) de la Universitat Autònoma de Barcelona, sense incloure-hi el personal directiu.

També podeu consultar el [recull de competències transversals](#) elaborat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya a partir dels diccionaris que s'han anat publicant en els darrers anys, així com el [Marc de competències definit per l'Oficina Europea de Selecció de Personal](#) per al personal de les institucions de la Unió Europea.

A més de la llista de les competències transversals, aquest [recull](#) incorpora un model de **qüestionari** que serveix de guia per distingir i seleccionar quines competències són les més rellevants en el marc competencial que estem descrivint.



La selecció de competències transversals ha de ser reconeguda com a significativa dins de l'organització, tant pels ocupants dels llocs de treball com pels seus responsables jeràrquics i directius.

És important comptar amb l'opinió de persones rellevants de la nostra organització que ens ajudin a definir el marc competencial. El grup seleccionat haurà de valorar quines competències del diccionari són més rellevants en relació amb el marc que estem definint.

El grup pot ser més o menys extens, però és molt important que estigui format per ocupants dels llocs de treball, per responsables d'aquests llocs de treball i per personal directiu de l'organització.

Paral·lelament, també podem recórrer a un panell d'experts que siguin persones externes a l'organització perquè validin la selecció.

2. Identificar els comportaments associats

Un cop seleccionades les competències transversals, de forma opcional i sempre que l'objectiu per al qual es defineix el marc competencial ho requereixi, es poden personalitzar aquests comportaments clau d'acord amb les necessitats concretes de l'àmbit d'aplicació del marc. Aquesta personalització és el que s'anomena "comportaments associats a una competència".



Els **comportaments associats** són aquells que evidencien el domini d'una competència en un entorn concret. Sovint, s'expressen mitjançant verbs d'acció i es defineixen utilitzant el verb en tercera persona del present.

Per descriure els comportaments associats, hem de fixar-nos en els comportaments professionals que desenvolupen a la feina les persones que són considerades referents en la competència que estem analitzant. Per això podem utilitzar l'**entrevista d'incidents crítics**, que consisteix en una entrevista estructurada i detallada que analitza l'experiència passada d'aquestes persones referents per obtenir una estimació de quines competències van posar en joc en situacions crítiques a través de l'anàlisi del que van sentir, van pensar, van fer i van dir en els moments més importants i quin va ser el resultat final. En el moment de fer la reflexió sobre els comportaments excel·lents en relació amb cada competència i preparar-ne la redacció, cal tenir en compte que s'han de descriure en termes de comportaments **observables** en el desenvolupament de la feina i, per tant, han de fer referència a tasques concretes i no a definicions abstractes.

És important que aquests comportaments estiguin sempre descrits en positiu. Hem d'identificar i redactar comportaments excel·lents, de forma que mostrin la professionalitat desitjada per l'organització. No hem de redactar mai comportaments negatius o no desitjats.

El més recomanable per identificar i descriure els comportaments associats a un perfil competencial és constituir un grup d'experts format per ocupants amb execució excel·lent dels llocs de treball del perfil i analitzar conjuntament quins són els seus comportaments.

Cal tenir en compte que una mateixa competència transversal es pot evidenciar mitjançant comportaments associats diferents en els diversos llocs de treball o perfils professionals que la requereixin, i també depenent del context en el qual es donen.

Comparem, per **exemple**, quins són els comportaments associats a la competència d'organització i planificació del treball en dos àmbits diferents: per una banda, en llocs de treball tècnic, i, per una altra, en llocs de treball de perfil directiu.

 **Exemple**

Competència transversal d'organització i planificació del treball

La competència implica, entre d'altres coses:

- Definir els objectius i estàndards de qualitat dels projectes/programes/serveis.
- Definir les accions que cal dur a terme per assolir l'objectiu marcat.

Comportaments associats a la competència:

Llocs de treball de perfil tècnic	Lloc de treball de perfil directiu
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adequa la planificació i les prioritats del propi lloc de treball als objectius de la unitat.</i> • <i>Fixa objectius operatius de la pròpia feina, de manera que s'assoleixin amb eficàcia i eficiència els objectius estratègics i/o d'unitat fixats.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Concreta els objectius temporals del seu àmbit incorporant les directrius polítiques i el calendari corresponent.</i> • <i>Estableix els criteris de prioritització d'assumptes del seu àmbit per part de tot el seu equip.</i> • <i>Vetlla perquè les diverses planificacions que conformen el seu àmbit de responsabilitat estiguin alineades amb les directrius estratègiques generals.</i>

Analitzant l'exemple anterior, podem veure que en el cas de la competència associada al perfil tècnic s'ha fet referència a la necessitat que les persones que mostren la competència d'organització i planificació del treball coneguin els objectius que els són assignats, planifiquin la seva feina basant-se en aquests objectius i sàpiguen traduir els objectius que se'ls assignen a objectius operatius de la seva feina.

En canvi, en descriure la mateixa competència per a personal directiu, els comportaments associats es descriuen tenint en compte que el directiu és el responsable de dissenyar els objectius de

l'àrea i, a més, els ha de dissenyar d'acord amb les directrius polítiques de l'organització. També queda clar que ha d'establir criteris de prioritització per a tot l'equip (és el responsable de l'equip de treball) i vetllar perquè es compleixin les planificacions del seu departament o àrea.



Redacció de les competències transversals:

Nom de la competència: s'utilitza un substantiu representatiu de l'habilitat o el comportament que descriu la competència.

Descripció: per redactar-les s'utilitza un verb en infinitiu que descriu l'acció, o més d'un, seguit dels complements que detallen com o amb quins condicionants s'aplica l'habilitat descrita.

Comportaments associats: per descriure els comportaments associats, s'utilitzarà el verb d'acció en tercera persona seguit dels complements que facilitin la comprensió i observació del comportament en els ocupants d'un lloc de treball.

3. Determinar els nivells d'assoliment

L'exemple anterior permet observar que el **nivell d'exigència** associat a una mateixa competència varia en funció del perfil professional al qual s'aplica.

Per descriure bé una competència dins d'una organització, es recomana descriure com a mínim un nivell d'assoliment associat a la persona i el seu acompliment individual, un nivell associat als equips i a l'impuls que els comandaments han de donar perquè els seus equips desenvolupin la competència, i un nivell associat a l'organització i a la necessitat de definir com el desenvolupament de la competència impacta en el context concret (la institució).

En cas que l'organització en la qual es defineix el marc no disposi d'un diccionari de competències o no s'hagin identificat els nivells d'assoliment, el grau de domini quedarà incorporat en la descripció dels comportaments associats.

5.4 Validació



Un cop finalitzada la proposta del marc competencial que s'està definint, és recomanable validar-ne els resultats de forma interna, ja sigui en finalitzar cadascuna de les tres fases prèvies -**descripció de l'àmbit d'aplicació, definició de la competència tècnica i definició de les competències transversals**- o bé en la seva redacció final.

En aquesta validació interna, hi hauria de participar una mostra de les persones que hauran participat prèviament en la definició del marc competencial en alguna de les seves fases, és a dir, persones amb responsabilitat jeràrquica dels llocs de treball que es descriuen, persones que ocupen els diferents llocs de treball integrats en el marc competencial amb acompliment superior, personal directiu, i també personal de les àrees de formació i de gestió del talent de l'organització.

Per tal que sigui més efectiva, es recomana que la validació es dugui a terme a partir de qüestionaris de validació, en els quals la mostra seleccionada haurà d'expressar el seu grau d'acord en relació amb l'anàlisi funcional efectuada, per una banda, i amb les competències transversals seleccionades, per l'altra.

Pel que fa a la validació externa, es pot incorporar en totes les fases del projecte la participació de persones de l'acadèmia o altres persones expertes alienes a l'organització, a les quals es lliurarà la documentació elaborada perquè puguin participar -ja sigui simultàniament o alternativament- en les sessions de treball.

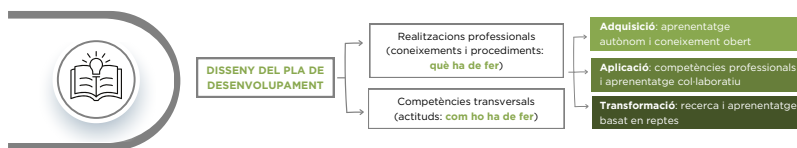
Aquesta validació externa ens podrà aportar, a més de la revisió dels resultats obtinguts, informació sobre la precisió de les metodologies emprades, la claredat dels conceptes utilitzats o la identificació d'elements facilitadors o barreres durant el procés de treball.

Així mateix, la validació externa és aconsellable quan la descripció del marc competencial que hem elaborat pugui ésser extrapolable o generalitzable a conjunts més amplis, ja sigui d'altres llocs de treball de la mateixa organització o bé d'altres administracions públiques.

6. APLICABILITAT

Tal com avançàvem a l'apartat d'introducció d'aquesta publicació, una vegada el marc competencial ha estat validat, ha d'esdevenir un instrument útil per aplicar en els processos de la gestió integral del talent.

La definició del marc competencial ens permetrà dissenyar plans de desenvolupament professional. Així, de la identificació de les funcions i realitzacions professionals (coneixements i procediments: què ha de fer el professional) en derivaran els objectius d'aprenentatge, i la identificació de les competències transversals (actituds: com ho ha de fer) permetrà dissenyar l'activitat d'aprenentatge competencial i col·laboratiu.



En són exemples els [itineraris formatius](#) de la Diputació de Barcelona, les [guies de competències professionals i formació especialitzada](#) del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada o el [Pla de desenvolupament directiu](#) de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, que combinen l'adquisició de coneixements i procediments amb l'aprenentatge competencial.

Tenir ben definides les funcions i capacitats dels perfils que cal incorporar en una Administració també permetrà concentrar els esforços que dedica la institució a identificar i captar el talent en aquelles disciplines o àrees de coneixement o expertesa que s'ajustin més als requeriments dels perfils definits.

Així mateix, una bona identificació de les competències i la descripció dels comportaments associats ens facilitaran la generació d'eines d'avaluació de competències per aplicar en els processos de selecció, provisió i avaluació de l'acompliment. Aplicar les metodologies de selecció per competències, com ara l'entrevista, el qüestionari de competències o altres mètodes d'avaluació de competències, ens ajudarà a garantir la idoneïtat dels candidats al perfil competencial desitjat i a avaluar-ne el desenvolupament professional.

7. GLOSSARI

Àmbit d'aplicació

Descripció de la funció, l'organització o el col·lectiu professional al qual fa referència el marc competencial, que assenyalava tots els llocs de treball que s'hi inclouen, alhora que delimita de manera clara quins no hi estan inclosos.

Àmbit funcional o família professional

Agrupació de llocs de treball que té assignades finalitats i funcions homogènies i que requereix que les persones que els desenvolupen tinguin un conjunt de coneixements, destreses i actituds comunes. En el marc de l'Administració de la Generalitat, la definició dels àmbits funcionals està regulada pel Decret 202/2008, de 14 d'octubre.

Competència

Conjunt de comportaments observables que donen com a resultat una execució professional excel·lent en un lloc de treball i en una organització concreta. Aquests comportaments són fruit del funcionament integrat de coneixements conceptuals, domini de procediments o tècniques, habilitats, actituds, motivació i trets de personalitat.

Competència general

Síntesi de les funcions que es desenvolupen en el conjunt de llocs de treball que pertanyen a l'àmbit d'aplicació. Es formula expressant el resultat global més significatiu que ha de donar el lloc de treball en el context d'una organització.

Competència tècnica

Comportaments observables de caràcter tècnic i procedimental que expressen clarament "què fa el professional".

Competència transversal

Conjunt de maneres de fer i de ser com a professionals, així com de relacionar-se amb els altres, que es requereixen per a un desenvolupament excel·lent de la professió. És la competència que expressa “com ha d’actuar el professional” en l’exercici de la seva professió, i és aplicable a molts llocs de treball diferents.

Comportament associat

Comportament que evidencia el domini d’una competència. Sovint, s’expressa mitjançant verbs d’acció i es defineix fent servir el verb en tercera persona. Cal que sigui una activitat concreta, observable i mesurable.

Entrevista d’incidents crítics

Tècnica d’entrevista amb l’objectiu de recollir i identificar conductes eficaces i ineficaces per a un lloc de treball en una organització determinada a partir de la relació de les preguntes sobre situacions concretes afrontades en el passat amb la competència que es pretén mesurar.

Funció principal

Cadascuna de les funcions amb sentit professional unitari i complet desenvolupades pel conjunt de professionals que ocupen els llocs de treball inclosos en el marc competencial. Les funcions principals serveixen de referència per dissenyar la formació i les activitats d’aprenentatge i desenvolupament, així com per valorar les capacitats professionals de les persones que ocupen els llocs de treball.

Grup de discussió

Tècnica d’investigació qualitativa que consisteix a obtenir informació a través de la participació i la interacció d’un grup de persones que es troben per discutir i intercanviar opinions, valoracions i experiències sobre un tema concret.

Lloc de treball

Unitat elemental bàsica de l'estructura organitzativa de l'ocupació pública. Es defineix pel conjunt de funcions i tasques que, en un marc organitzatiu concret, condueixen a l'obtenció d'uns resultats.

Marc competencial

Concreció de les funcions i els estàndards tècnics i d'actituds i habilitats comunes necessàries per aconseguir un conjunt de llocs de treball que corresponen a una funció, una organització o un col·lectiu professional específic en una organització.

Mètode Delphi

Tècnica mixta (quantitativa i qualitativa) que combina diferents tipus d'informacions. Es porta a terme per fases: primer, es demana al grup d'experts que contestin per escrit de forma anònima una sèrie de preguntes obertes i enviïn les respostes per correu; després, a partir de l'anàlisi de les respostes, s'elabora un qüestionari de preguntes tancades que es torna a enviar al mateix grup d'experts perquè el responguin. Amb la informació obtinguda de les respostes al qüestionari se n'elabora un de nou que es torna a enviar al grup d'experts. El procés es repeteix fins que les respostes arriben al consens o s'hi aproximen.

Perfil professional

Conjunt de funcions principals, realitzacions professionals, competències transversals i nivells associats que corresponen a cadascun dels llocs de treball d'un marc competencial.

Realització professional

Element de la funció principal que expressa la capacitat que es mobilitza en l'entorn professional a partir d'uns recursos propis i externs per tal d'assolir els resultats esperats.

Cadascuna de les activitats que una persona ha de ser capaç de dur a terme per aconseguir cadascuna de les funcions principals del seu lloc de treball. S'expressa en termes de comportaments professionals observables i que produeixen resultats de gestió concrets.

BIBLIOGRAFIA I REFERÈNCIES

- Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. (s.a.). [*Guies de competències professionals i formació especialitzada*](#).
- Comissió Europea, Direcció General d'Ocupació, Afers Socials i Inclusió. (2018). *DigComp. The European Digital Competence Framework*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea. <https://doi.org/10.2767/744360>
- Comissió Europea, Direcció General de Mercat Interior, Indústria, Emprenedoria i Pimes. (2020). [*ProcurCompEU. Marc europeu de competències per als professionals de la contractació pública*](#). Oficina de Publicacions de la Unió Europea.
- Comissió Europea, Oficina Europea de Selecció de Personal. (2023). *EU careers. Competency framework. Anchors*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea. <https://doi.org/10.2846/929614>
- Diputació de Barcelona, Direcció de Serveis de Formació. (2012). [*Diccionari de competències per al desenvolupament professional dels empleats públics de l'Administració local*](#). Diputació de Barcelona.
- Diputació de Barcelona. (2012). [*Directori marc de competències per a l'Administració local \(DIMCAL\)*](#). Diputació de Barcelona.
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2018). *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.1>
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2020). *Marc competencial del perfil innovador a les administracions públiques*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.2>
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2022). *Marc competencial per al treball col·laboratiu en recerca i innovació*. Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.5>
- Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Innovació, Digitalització, Currículum i Llengües. (2023). [*Marc de les competències professionals docents*](#). Departament d'Educació.

- Generalitat de Catalunya, Secretaria d'Administració i Funció Pública, i Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2012). [*Guia de l'entrevista de selecció per competències*](#). [2a ed.].
- Generalitat de Catalunya, Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, i Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2009). [*Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals*](#). Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Generalitat de Catalunya, Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, i Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2010). [*Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*](#). Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Generalitat de Catalunya, Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, i Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2009; 2020). [*Diccionari de competències dels càrrecs de comandament i llocs singulars de la Generalitat de Catalunya*](#). [2a. ed. revisada i ampliada].
- Govern d'Espanya, Ministeri d'Educació i Formació Professional. (2022). [*Marc de referència de la competència digital docent*](#). Generalitat de Catalunya, Departament d'Educació. [Traducció al català].
- Institut Català de la Salut. (2021). [*El model de competències de l'ICS. Perfils competencials*](#). Departament de Salut.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2021). [*Competencias digitales de las empleadas y los empleados públicos. Marco de referencia*](#). Ministerio de Hacienda y Función Pública.
- International Atomic Energy Agency (IAEA) (s.a.). [*The Competency Framework. A Guide to IAEA Managers and Staff*](#). IAEA.
- Joint Research Centre, Redecker, Christine, i Punie, Yves. (2017). *European framework for the digital competence of educators. DigCompEdu*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea. <https://doi.org/10.2760/159770>
- Joint Research Centre, Schwendinger, Florian, Topp, Lene, i Kovacs, Viktoria. (2022). *Competences for policymaking. Competence frameworks for policymakers and researchers working on public policy*. Oficina de Publicacions de la Unió Europea. <https://doi.org/10.2760/642121>

- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2017). Core skills for public sector innovation. Dins Organisations for Economic Cooperation and Development (ed.), *Skills for a High Performing Civil Service* (p.117-135). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-6-en>
- United Kingdom Government Economic Service. (2022). [*The Government Economic Service \(GES\) Technical Framework 2022*](#).
- United Kingdom Government, Policy Profession. (2021). [*Policy profession standards*](#).

