

# Guía para la definición de marcos competenciales



# Guía para la definición de marcos competenciales





Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España (<https://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 la autoría y la Escuela de Administración Pública de Cataluña como editora de la publicación.

© 2024, Escola d'Administració Pública de Catalunya

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

Primera edición: enero de 2024

ISBN: 978-84-10144-07-1 (pdf)  
978-84-10144-08-8 (epub)

DOI: 10.58992/erh.2023.13

Este documento digital es accesible en la web de publicaciones de la EAPC, en la colección "[Eines per als recursos humans](#)" ("Herramientas para los recursos humanos").



[Año Europeo de las Competencias](#)

# ÍNDICE

1. Agradecimientos.....	7
2. Presentación .....	9
3. Introducción .....	13
4. Objetivos .....	15
5. Proceso de definición de marcos competenciales.....	17
5.1 Descripción del ámbito de aplicación .....	19
1. Analizar la necesidad .....	19
2. Delimitar los puestos de trabajo.....	20
3. Determinar los perfiles de competencias específicos...	23
5.2 Definición de la competencia técnica.....	24
1. Identificar la competencia general.....	25
2. Establecer las funciones principales.....	26
3. Definir las realizaciones profesionales .....	27
5.3 Definición de las competencias transversales .....	30
1. Identificar las competencias transversales.....	30
2. Identificar los comportamientos asociados.....	32
3. Determinar los niveles de consecución.....	34
5.4 Validación.....	36
6. Aplicabilidad.....	39
7. Glosario.....	41
Bibliografía y referencias.....	45



“La mejor forma de predecir el futuro es crearlo.”

Peter Drucker

## 1. AGRADECIMIENTOS

Esta publicación ha sido elaborada por la Escuela de Administración Pública de Cataluña con la colaboración de varias personas expertas.

**El equipo de la Escuela de Administración Pública de Cataluña que ha liderado el proyecto ha sido formado por las personas siguientes:**

- Eulàlia Pla Rius, subdirectora general de Investigación, Innovación y Desarrollo.
- Tània Fernández Lleonart, jefa del Servicio de Desarrollo y Gestión del Talento.
- Cristina Fumadó Casals, responsable de Proyectos para la Promoción y la Carrera Profesional.
- Aura Bucur, técnica del Servicio de Desarrollo y Gestión del Talento.

Durante el desarrollo del proyecto, también hemos contado con el asesoramiento de Glòria Sánchez Roca, de Xarxa Consultors.

Agradecemos a todas las personas mencionadas el trabajo, los esfuerzos dedicados y el interés demostrado. Sus conocimientos y pericia han hecho posible disponer de esta publicación.





## 2. PRESENTACIÓN

La entrada en el siglo XXI ha ido acompañada de una dinámica de transformación radical de la que las administraciones no han quedado al margen, dado que han visto como a sus funciones tradicionales de planificación, organización, dirección, coordinación y control se añaden otras, como la resolución de retos complejos, la ejecución de las políticas públicas con impacto sistémico o la orientación de la investigación y la innovación hacia necesidades públicas urgentes.

La Administración pública debe convertirse en un agente motor en el rediseño de las funciones profesionales y de los marcos de trabajo, al tiempo que debe dar paso a nuevas competencias que tienen que promover cambios en los servidores públicos y en el ejercicio de sus funciones de modo que puedan implementar estas nuevas soluciones y de más valor, poniendo a la ciudadanía en el centro de su actuación.

Con esta voluntad de transformación, la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC) se presta como eje vertebrador del talento y del conocimiento de todo el ecosistema de gobernanza pública de Cataluña: esto implica trabajar a partir de marcos competenciales, funcionales y curriculares comunes a todo el sistema con el fin de favorecer la coherencia, la colaboración y la movilidad de los servidores públicos entre administraciones.

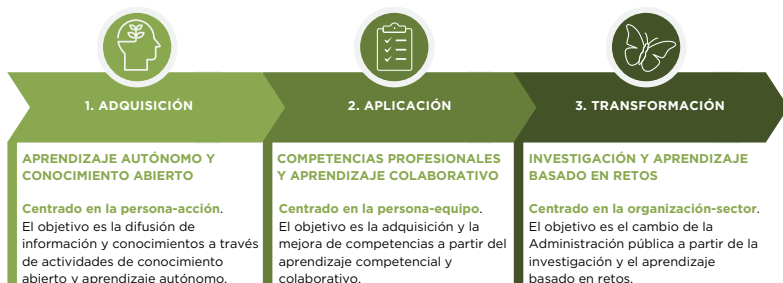


Los marcos competenciales describen las funciones y los estándares técnicos, de conocimientos y de actitudes y habilidades comunes a un conjunto de puestos de trabajo, que se convierten en necesarios para alcanzar un desempeño superior en su práctica profesional.

La Escuela de Administración Pública de Cataluña, como referente de la gestión integral del talento en la Administración catalana, sitúa el objeto de su actividad en estos marcos básicos comunes.

Así, tal y como se configura el [Plan Estratégico de la EAPC](#), desde el año 2022 la Escuela está implementando su nuevo [Modelo de Aprendizaje y Desarrollo](#), que se centra, entre otros atributos básicos, en la adquisición y mejora de las competencias profesionales

como factor clave para contar con administraciones eficientes, eficaces y capaces de aprovechar las oportunidades y adaptarse a los nuevos retos. Este modelo se estructura en **tres niveles de actividad** que se diferencian en el foco, el propósito y las estrategias de aprendizaje implicadas:



En este nuevo escenario, los proyectos de aprendizaje, formación, desarrollo del talento, investigación, innovación y transferencia de conocimiento habitualmente se inician con la definición de funciones y perfiles profesionales, marcos competenciales y modelos de desarrollo asociados a una política o un servicio público, de forma que son clave en todos los procesos de la **gestión integral del talento**: identificar, captar, seleccionar, desarrollar, reconocer, evaluar y retener.

Definir los marcos competenciales con el objetivo de alcanzar la excelencia en la realización de una práctica profesional determinada es un ejercicio habitual en las Administraciones públicas de todo el mundo. En la Administración catalana los modelos de gestión por competencias también son una práctica extendida desde hace años, especialmente en colectivos profesionales de ejecución penal –las [guías de competencias profesionales y formación especializada](#) del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada–, en el ámbito educativo –el [Marco de las competencias profesionales docentes](#)– y en el ámbito de la salud –el [Modelo de competencias del ICS](#).

En la esfera internacional encontramos ejemplos en organismos como el sistema de las Naciones Unidas, con el [Marco de competencias para personal y directivos](#) de la Agencia Internacional de la Energía Atómica; en la Comisión Europea, con el [Marco de competencias digitales para educadores](#) o el [Marco de competencias para los profesionales de la contratación pública](#); o en el Gobierno

británico, con el [Marco técnico del servicio económico del Gobierno](#). En la Unión Europea, el [Año Europeo de las Competencias](#) determina un nuevo impulso al aprendizaje permanente para desarrollar el talento y dar respuesta a los perfiles profesionales requeridos. La capacitación de las personas y empresas también permitirá contribuir a las transiciones ecológica y digital, aparte de promover la innovación y la competitividad.

La Subdirección General de Investigación, Innovación y Desarrollo de la Escuela, que tiene, entre otras funciones, las de definir modelos de perfiles competenciales y dirigir actuaciones para la acreditación competencial y el desarrollo del talento de los servidores públicos, además de promover el establecimiento de modelos de gestión integral del talento, inició también ya hace un tiempo la tarea de **descripción de perfiles y marcos competenciales** para dar respuesta a varias necesidades.

Así, se han llevado a cabo los trabajos siguientes:



#### [Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación](#) (2022)

Para contribuir al éxito de proyectos de investigación e innovación llevados a cabo por equipos colaborativos y transdisciplinarios, a partir de la identificación y el conocimiento de las competencias que deben movilizar las personas que forman parte de estos equipos.



#### [Marco competencial del perfil innovador en las Administraciones públicas](#) (2020)

Para identificar y describir las capacidades básicas necesarias para afrontar la innovación en el sector público y trazar estrategias que permitan diseñar herramientas y apoyos formativos para desarrollar estas capacidades.



#### [Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas](#) (2018)

Para establecer la profesionalidad requerida a una dirección pública profesional en una Administración moderna, eficiente, eficaz y próxima a la ciudadanía como punto de partida para diseñar la formación más adecuada para su desarrollo profesional.



[Diccionari de competències de los cargos de mando y puestos singulares de la Generalitat de Catalunya](#) (2009; 2020)

Para ayudar a definir los puestos de trabajo, tanto de mando como singulares, y orientar el desarrollo de procesos de gestión de los recursos humanos relacionados con puestos de trabajo que implican el ejercicio del mando de una unidad y que, por lo tanto, ejercen unas responsabilidades y funciones específicas.

Estos trabajos han sido el punto de partida para impulsar, a partir del año 2018, el [Plan de desarrollo directivo](#), proyecto constituido por nueve itinerarios formativos que integran herramientas con un alto componente práctico, centradas en potenciar las competencias directivas; el [Plan para el desarrollo de la cultura de la innovación en las Administraciones públicas](#), que desarrolla herramientas y apoyos formativos y de acompañamiento para potenciar las competencias de innovación, y, últimamente, el [Programa de bienvenida para mandos intermedios noveles](#), proyecto para acompañar a los mandos noveles en la adquisición de los conocimientos clave, herramientas y desarrollo de competencias que comporta el ejercicio de este nuevo rol.

La publicación que ahora se presenta, la ***Guía para la definición de marcos competenciales***, se incluye en la colección “[Eines per als recursos humans](#)” (“Herramientas para los recursos humanos”) de la EAPC, y pretende ofrecer un modelo común y homogeneizador que se convierta en un instrumento de apoyo para cualquier Administración que tenga que afrontar el reto de definir las funciones, capacidades y habilidades comunes necesarias para desempeñar un conjunto de puestos de trabajo en su institución.

### 3. INTRODUCCIÓN

La definición de **marcos competenciales** es una metodología de descripción de agrupación de puestos de trabajo que facilita a las Administraciones públicas la **gestión integral del talento en su organización**. Para llevar a cabo esta tarea, es recomendable contar con unidades de formación y/o de gestión del talento u otras personas expertas en la materia. En este sentido, la EAPC facilita el acompañamiento a lo largo del proceso, con personas que, junto con la unidad que ha promovido la definición del marco competencial, forman el **equipo promotor** del proyecto.

Definir el marco competencial de los diferentes colectivos profesionales es un paso fundamental para que dichos colectivos alcancen la profesionalidad que piden las organizaciones. Tener bien definidas las funciones (qué hace el profesional) y las competencias (cómo lo tiene que hacer) permitirá, asimismo, definir las actividades de aprendizaje más adecuadas para su desarrollo profesional.

El **marco competencial** concreta las competencias profesionales que pueden corresponder a una organización, a una función o a un colectivo profesional específico. Realizar esta concreción da la oportunidad de impulsar una reflexión sobre la profesionalidad que esta organización, función o colectivo requieren a medio y largo plazo.



Por **competencia profesional** entendemos el conjunto de comportamientos observables que dan como resultado una ejecución profesional excelente en un puesto de trabajo y en una organización concreta. Estos comportamientos son fruto del funcionamiento integrado de: conocimientos conceptuales, dominio de procedimientos o técnicas, habilidades, actitudes, motivación y rasgos de personalidad.

El profesional competente practica y desarrolla diferentes capacidades y aptitudes con el objetivo de dar respuesta a las situaciones complejas o retos que se le plantean. Se requiere el dominio tanto de los contenidos funcionales (técnicos y procedimentales) como de aquellos contenidos transversales (las maneras de hacer y la forma de ser como profesional, así como la relación con los demás) en su ejercicio profesional.

Asimismo, describir la profesionalidad en términos de competencias (que quiere decir describirla en términos de comportamientos observables y que producen resultados de gestión concretos) permite utilizar un lenguaje compartido por profesionales de la gestión de personas y personal docente que facilita la comprensión de las necesidades de formación (oportunidades de aprendizaje), ya que los comportamientos profesionales observables no son otra cosa que los objetivos de aprendizaje que hay que establecer para que el desarrollo profesional sea óptimo. En este sentido, pueden consultarse los objetivos de aprendizaje de la formación directiva que ofrece la EAPC, [Módulo 6: Dirección y desarrollo de equipos profesionales](#), donde puede verse que la redacción de los objetivos deriva de los comportamientos descritos en las competencias de liderazgo y dirección de personas del [Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas](#).

## 4. OBJETIVOS

Esta *Guía para la definición de marcos competenciales* tiene como finalidad orientar a las Administraciones públicas que requieren llevar a cabo la tarea de definir funciones, capacidades y habilidades comunes necesarias de un conjunto o colectivo de puestos, a partir de las funciones que tienen encomendadas y de las capacidades idóneas para desempeñarlas, con el fin de garantizar la prestación de un servicio de calidad.

La definición de marcos competenciales da respuesta a los siguientes **objetivos específicos**:

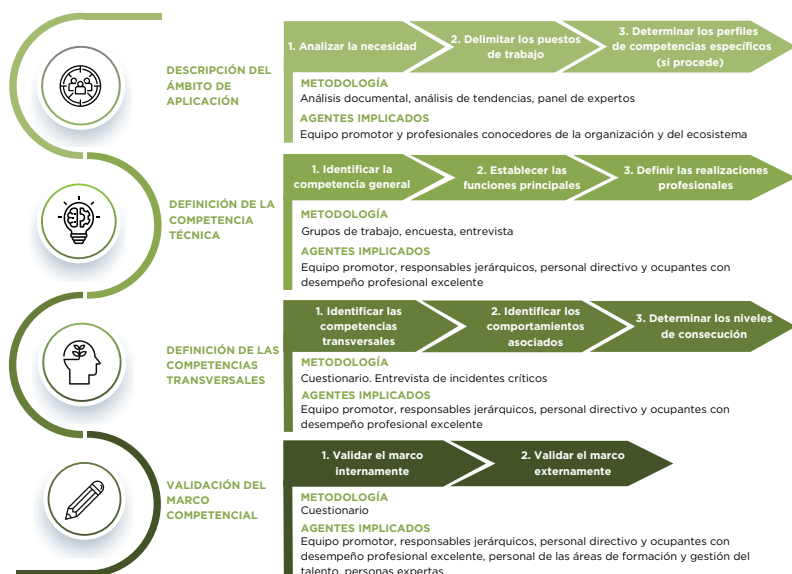
- Establecer la profesionalidad requerida para una función o de un colectivo profesional determinado.
- Ser la base para definir los objetivos de aprendizaje que tiene que alcanzar la formación inicial y continua dirigida a la profesionalización de las personas que desarrollan la función definida.
- Servir como referente para diseñar los planes de desarrollo profesional.
- Guiar la toma de decisiones en los procesos de selección, provisión y desarrollo.
- Establecer una herramienta de referencia para gestionar la evaluación de la competencia profesional, a partir de la que también podría diseñarse la herramienta de evaluación del desempeño.





## 5. PROCESO DE DEFINICIÓN DE MARCOS COMPETENCIALES

En este apartado de la *Guía* se explican las acciones que hay que llevar a cabo en cada una de las fases del proceso de definición de marcos competenciales, la metodología más idónea para obtener los resultados adecuados y, finalmente, los agentes de la organización que se propone implicar en cada fase para dar validez al modelo que se describe.



El proceso para definir un marco competencial se realiza en **cuatro fases**:

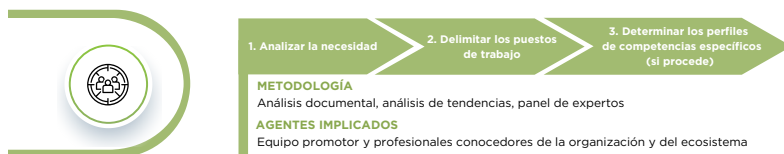
1. **Descripción del ámbito de aplicación:** incluye una definición clara de la función o del colectivo profesional para los que se define el marco competencial.
2. **Definición de la competencia técnica:** comprende los contenidos técnicos y procedimentales de los puestos de trabajo que están incluidos en el ámbito de aplicación.
3. **Definición de las competencias transversales:** reúne las compe-

tencias clave para alcanzar una ejecución excelente en el puesto de trabajo.

4. **Validación del marco competencial:** integra la validación interna por parte de los agentes que han participado en la definición del marco y, si procede, la validación externa.

Además, una vez definido el marco competencial, podemos iniciar la fase de diseño de los **planes de desarrollo del talento**, tal y como se menciona en la presentación y se explica en el apartado 6 de esta *Guía*.

## 5.1 Descripción del ámbito de aplicación



El ámbito de aplicación describe de forma inequívoca la organización, la función, el colectivo profesional o los perfiles transversales a los que hace referencia el marco competencial. Esta fase incluye **tres acciones:**

### 1. Analizar la necesidad

Cuando nos enfrentamos al reto de definir un marco competencial, habrá que hacer una tarea previa de **análisis** de la necesidad a la que responde y de cuáles son los objetivos específicos a los que tiene que contribuir.

Para llevar a cabo este análisis, se recomienda utilizar alguna técnica que ayude a **recoger información** relacionada con la experiencia de profesionales en activo. Entre las más utilizadas encontramos el análisis documental y el panel de expertos.

- El **análisis documental** consiste en recopilar y analizar información a partir de fuentes documentales que pueden ser textos normativos, descripciones de puestos de trabajo, memorias técnicas de ámbitos funcionales o departamentos y, en general, cualquier informe o estudio que ya se haya elaborado sobre el colectivo o la función de un conjunto de puestos de trabajo sobre los que queremos describir el marco competencial.
- El **panel de expertos** deberá estar formado por un grupo de especialistas reconocidos en el ámbito que queremos analizar. Y, a partir de un método para guiar el debate -por ejemplo, el método Delphi-, tendrán que determinar aquellas necesidades de futuro que afectarán a estos puestos de trabajo y a las que será necesario dar respuesta.

Si se consigue reunir a un grupo de personas con bastante prestigio en la profesión, los debates que se producen no solo sirven para en-

riquecer el análisis, sino también para dar validez y reconocimiento a las conclusiones obtenidas.

Para ello habrá que contar con la colaboración de profesionales de la organización y de su ecosistema que conozcan el ámbito de aplicación que estamos analizando y los requerimientos de futuro de la organización en relación con los puestos de trabajo que se incluyen en este marco.

## 2. Delimitar los puestos de trabajo

El paso siguiente es delimitar el ámbito de aplicación del marco competencial que estamos diseñando. Para ello será preciso identificar cuál es la organización a la que se aplicará el marco y todos los puestos de trabajo incluidos en el mismo y, si procede, aquellos que no están incluidos.



Un **puesto de trabajo** es la unidad elemental básica de la estructura organizativa del empleo público y se define por el conjunto de funciones y tareas que, en un marco organizativo concreto, conducen a la obtención de unos resultados.

El marco competencial se describe para un **conjunto de puestos de trabajo** con funciones comunes que pueden conformar una unidad organizativa y tienen los mismos requerimientos competenciales. Son puestos de trabajo donde se desarrollan de manera complementaria las mismas funciones y, por lo tanto, tienen objetivos de desarrollo comunes.

En consecuencia, debemos hacer una descripción genérica o una lista exhaustiva (según el caso en que nos encontremos) de los puestos de trabajo incluidos en el ámbito de aplicación para asegurarnos de que cualquier persona que la consulte entienda a qué puestos de trabajo se refiere.

En caso de que el marco competencial describa a un **colectivo profesional** de un ámbito o un área de conocimiento específico, habría que identificar también, si procede, su ámbito funcional o su familia profesional.



Un **ámbito funcional o familia profesional** es una agrupación de puestos de trabajo que tienen asignadas finalidades y funciones homogéneas y que requieren que las personas que las desarrollan tengan un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes comunes. La agrupación de puestos de trabajo es una medida prevista en el artículo 73.3 del EBEP para ordenar su selección, su formación y su movilidad.

Al identificar el ámbito funcional con el que está relacionado nuestro marco competencial, tenemos que identificar también las particularidades que ayuden a comprender el conjunto de puestos de trabajo que estamos considerando (por ejemplo, nos podemos referir a determinadas categorías profesionales o a ciertas unidades organizativas en las que se desarrolla la función profesional).

En este [enlace](#) puede encontrarse la lista de ámbitos funcionales definidos hasta ahora en la Generalitat de Catalunya.

La Diputación de Barcelona también ha agrupado las distintas unidades organizativas según la misión que desarrollan en [seis ámbitos funcionales](#) que pueden ser aplicables a las Administraciones locales.

### Ejemplo

#### **Definición del ámbito de aplicación correspondiente al Marco competencial del perfil profesional económico-financiero de la Generalitat de Catalunya:**

*Este marco competencial se enmarca en el ámbito funcional económico de la Administración de la Generalitat de Catalunya.*

*Comprende las funciones de naturaleza económica y financiera que desarrollan las personas que trabajan en las áreas de gestión económica y financiera de cada uno de los departamentos y de las entidades adscritas que forman parte del sector público de la Generalitat de Catalunya. Asimismo, también se incluyen las funciones desarrolladas por el personal de unidades transversales de los ámbitos económico y financiero, como las unidades competentes en materia de presupuestos, política financiera, seguros y tesoro. Dentro de este marco competencial no se incluyen la función interventora ni la auditoría y la fiscalización externa.*

Hay casos en los que el marco competencial no describe a un colectivo de un ámbito o un área de conocimiento específica, sino que describe competencias que son necesarias **para varios puestos de trabajo y áreas de conocimiento**. Así, pueden referirse a puestos de trabajo que se encuentran en cualquier área de la or-

ganización, como los puestos directivos, donde las competencias requeridas son útiles en cualquier entorno profesional. También pueden describir un conjunto de actividades que se realizan en varios puestos de trabajo pero que no corresponden a puestos de trabajo específicos y no hacen referencia a la totalidad de funciones de los puestos de trabajo que las incorporan, como las competencias necesarias para los perfiles innovadores o para la investigación colaborativa.

El [Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas](#) es un ejemplo de marco competencial que hace referencia a puestos de trabajo que se encuentran en todas las áreas de la organización. Este marco describe las competencias necesarias para los cargos directivos en la Administración pública catalana.



**Definición del ámbito de aplicación correspondiente al *Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas*:**

*El ámbito de aplicación lo define el conjunto de puestos de trabajo que se tienen en cuenta como función directiva a efectos de este marco competencial.*

*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 su sector público, y que se enmarca en el Programa de reforma de la Administración de la Generalitat de Catalunya, el cual fue impulsado por la Secretaría de Administración y Función Pública. En este sentido, se consideran incluidos dentro del Marco de la función directiva los puestos de trabajo siguientes:*

**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.**

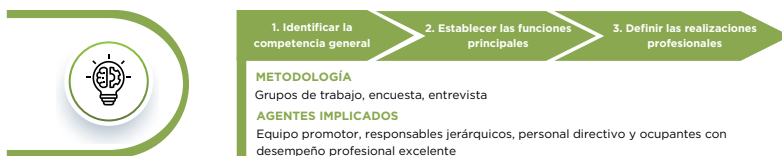
Otros ejemplos de marcos competenciales que describen un conjunto de actividades que se realizan en el marco de los puestos de trabajo son el [Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación](#) o el [Marco competencial del perfil innovador en las Administraciones públicas](#).

### 3. Determinar los perfiles de competencias específicos

Cuando describimos el ámbito de aplicación de un marco competencial, es posible que identifiquemos algunos puestos de trabajo que comparten alguna especificidad, ya sea por las funciones que deben llevar a cabo o por las competencias que deben poner en juego, de modo que comparten un perfil de competencias específico. Por ejemplo, si definimos un marco competencial vinculado a la gestión de los datos, podría definirse, como perfil de competencias específico, el puesto de responsable de protección de datos.

El **perfil de competencias** es el conjunto de funciones, realizaciones profesionales y competencias transversales que inciden directamente en el desarrollo del puesto de trabajo; por lo tanto, una vez definido el marco competencial, es posible definir el perfil de estos puestos específicos.

## 5.2 Definición de la competencia técnica



Una vez delimitado el ámbito de aplicación, el paso siguiente para construir el marco competencial es describir la **competencia técnica** requerida para desarrollar las funciones profesionales asociadas.

Como ya hemos dicho al presentar el concepto de marco competencial, una competencia puede ser de dos tipos: técnica y transversal.

La **competencia técnica** es la que deriva de la definición de las funciones profesionales. Son los comportamientos observables de carácter técnico y procedimental que expresan claramente “qué hace el profesional”.

### Ejemplo

#### **Análisis funcional correspondiente al Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación.**

##### **Competencia general**

*Desarrollar proyectos de investigación e innovación, o proyectos complejos en general, para dar respuesta a retos de las Administraciones y las políticas públicas relacionados con retos sociales u organizativos, de forma conjunta entre personas del ámbito académico, de la dirección pública y de los colectivos sociales implicados o afectados.*

##### **Funciones y realizaciones profesionales**

**FO** *Concebir e imaginar un proyecto para ofrecer soluciones a un reto de las políticas públicas*

**RP1** *Formular el reto, analizándolo y contextualizándolo.*

**RP2** *Identificar y mapear posibles colectivos afectados (con criterios de inclusividad) y actores relevantes de la Administración pública, la academia, la empresa o la industria y la ciudadanía.*

**RP3** *Realizar unos primeros contactos para conocer intereses, objetivos y expectativas, para identificar huecos de conocimiento, y para detectar posibles barreras para la participación de los actores y diseñar estrategias para mitigarlas.*



Por lo tanto, la identificación y la descripción de la competencia técnica se realizan a través del **análisis funcional** de la función o el colectivo profesional al que se refiere el marco competencial que estamos definiendo. Dicho análisis incluirá la identificación de la **competencia general**, la descripción de las **funciones principales** y la definición de las **realizaciones profesionales**.

El resultado del análisis funcional define de forma inequívoca la competencia técnica requerida para desarrollar de forma satisfactoria las funciones profesionales asociadas al marco competencial que estamos describiendo.

### 1. Identificar la competencia general

La competencia general es la síntesis de las funciones que se desarrollan en el conjunto de puestos de trabajo pertenecientes al ámbito de aplicación. Es el objetivo principal, su **misión**. Se formula expresando el resultado global más significativo que debe dar el puesto de trabajo en el contexto de una organización. Suele ser una frase o un párrafo corto que proporciona una visión general de las responsabilidades y las tareas del puesto de trabajo.

Para redactar la competencia general, hay que seguir la **estructura gramatical** siguiente:

1. Empezar con un verbo en infinitivo que describe la acción a realizar. Por ejemplo: “analizar”, “garantizar”, “realizar”, “planificar”, “evaluar”, “elaborar”, “ejecutar”, “controlar”, etc.
2. Si es necesario, se pueden denominar de forma encadenada varios verbos que den respuesta a diferentes acciones que haya que llevar a cabo con el mismo objetivo. Por ejemplo: “planificar, ejecutar y evaluar...”.
3. Seguir definiendo el objetivo concreto y específico, que indica lo que se espera de los ocupantes de los puestos de trabajo a los que se hace referencia. Por ejemplo: “garantizar la atención a la ciudadanía”.
4. A continuación, se pueden añadir aquellos complementos que se consideren necesarios para definir las condiciones en las que se desarrolla la competencia descrita. Por ejemplo: “respetando en todo momento el marco legal establecido y los criterios de eficacia, eficiencia, transparencia y ética en la gestión pública”.



La redacción de la competencia general debe ser:

- Clara y fácil de comprender para todo el mundo.
- Precisa y específica.
- Breve y concisa, evitando lenguaje innecesariamente complicado.

### Ejemplos

#### **Competencia general del Marco competencial del perfil profesional económico-financiero de la Generalitat de Catalunya.**

*Administrar los recursos públicos de modo que se asegure la sostenibilidad financiera y que su gestión se realice con criterios de economía, eficiencia (asignativa y técnica/operativa), eficacia y transparencia, y de acuerdo con las leyes y la normativa aplicable.*

#### **Competencia general del Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas.**

*Definir, planificar y garantizar el correcto desarrollo de las estrategias y actuaciones a seguir, dentro del ámbito o la 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.*

## 2. Establecer las funciones principales

Se trata de identificar todas las funciones con sentido profesional unitario y completo desarrolladas por el conjunto de profesionales que ocupan los puestos de trabajo incluidos en el marco competencial. Sirven como referencia para diseñar las actividades de aprendizaje y desarrollo, así como para valorar las capacidades profesionales de las personas que ocupan los puestos de trabajo.

El análisis funcional debe determinar todas aquellas funciones principales integradas en el ámbito de aplicación, aunque no todas se lleven a cabo en todos los puestos de trabajo que forman el marco.

Cada función se redacta en una frase independiente. La redacción de las funciones principales sigue una estructura gramatical paralela a la definición de la competencia general, pero haciendo referencia a una actividad o área de actividad para cada función. Para redactar las funciones se utiliza un verbo de acción, en infinitivo, que describe

las tareas a realizar (“diseñar”, “planificar”, “ejecutar”, “supervisar”, “evaluar”...), seguido del objetivo que describe el ámbito de actuación y de los complementos y condicionantes que lo delimitan.

### Ejemplos

#### **Funciones principales del Marco competencial del perfil profesional económico-financiero de la Generalitat de Catalunya.**

**Función principal 01:** *Elaborar los planes y los escenarios financieros y presupuestarios a medio plazo y/o anuales, realizar proyecciones financieras, de ingresos y gastos de departamentos, entidades, programas, servicios, proyectos y actuaciones, y confeccionar los presupuestos anuales y los estados financieros anuales previsionales.*

**Función principal 02:** *Gestionar expedientes de ingresos y gastos, preparar modificaciones presupuestarias, gestionar los compromisos de gasto y hacer el seguimiento y control de la ejecución del presupuesto.*

**Función principal 03:** *Gestionar la contabilidad financiera y presupuestaria del departamento, la entidad o la unidad correspondiente, administrar las estructuras contables y los sistemas de administración contable, gestionar y controlar las operaciones contables y el control interno contable.*

#### **Funciones principales del Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas.**

**Función principal 01:** *Participar en la definición de las políticas públicas de su ámbito, garantizando la adecuación a la realidad y la viabilidad práctica.*

**Función principal 02:** *Participar en la gobernanza de su ámbito de responsabilidad y promover relaciones nacionales e internacionales relevantes.*

**Función principal 03:** *Llevar a cabo la planificación estratégica que hay que seguir y fijar sus objetivos operativos.*

**Función principal 04:** *Impulsar la ejecución de las acciones necesarias para la consecución de los objetivos establecidos, hacer el seguimiento y emprender, cuando sea necesario, acciones de mejora.*

### **3. Definir las realizaciones profesionales**

Las realizaciones profesionales son las actividades que una persona debe ser capaz de llevar a cabo para desempeñar cada una de las funciones principales de su puesto de trabajo. Se expresan en términos de **comportamientos profesionales** observables y que producen **resultados de gestión** concretos.

Las realizaciones profesionales deben describirse con suficiente detalle para poder utilizarlas como estándares profesionales aplicables a

distintos contextos organizativos y para que sean útiles para diseñar la formación y las actividades de aprendizaje y desarrollo.

Las realizaciones profesionales suelen redactarse en infinitivo, utilizando verbos de acción que detallan el desarrollo de la función y describen el ámbito de actuación y todos los condicionantes que son relevantes para definir el contexto organizativo en el que se llevan a cabo.



### Ejemplos

#### **Realizaciones profesionales de una función principal del Marco competencial del perfil profesional económico-financiero de la Generalitat de Catalunya.**

**Función principal 01:** *Elaborar los planes y los escenarios financieros y presupuestarios a medio plazo y/o anuales, realizar proyecciones financieras, de ingresos y gastos de departamentos, entidades, programas, servicios, proyectos y actuaciones, y confeccionar los presupuestos anuales y los estados financieros anuales previsionales.*

**Realización profesional 1:** *Elaborar la planificación y la programación presupuestaria y financiera anual y a medio plazo.*

**Realización profesional 2:** *Elaborar la programación presupuestaria y financiera de proyectos e inversiones.*

**Realización profesional 3:** *Definir políticas y estrategias presupuestarias y financieras.*

#### **Realizaciones profesionales de una función principal del Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas.**

**Función principal 01:** *Participar en la definición de las políticas públicas de su ámbito, garantizando la adecuación a la realidad y la viabilidad práctica.*

**Realización profesional 1:** *Analizar el contexto y los retos principales de su ámbito, teniendo en cuenta las políticas públicas en entornos nacionales e internacionales.*

**Realización profesional 2:** *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.*

**Realización profesional 3:** *Valorar e incorporar las aportaciones de los diferentes agentes implicados en las definiciones de las políticas públicas que gestiona.*

Para llevar a cabo el análisis funcional, se aconseja utilizar alguna **metodología** que ayude a recoger información relacionada con la experiencia de profesionales en activo. Entre las más utilizadas encontramos las encuestas, la entrevista y el grupo de discusión.

- La **encuesta** tiene como objetivo conocer las características del personal que ejerce estas funciones, así como la distribución de tareas que se desarrollan. Puede encontrarse un ejemplo en este

artículo del blog de la *Revista Catalana de Dret Públic* sobre el [Perfilado de la función económica-financiera en el sector público de la Generalitat de Catalunya](#).

- La **entrevista** tiene como finalidad recoger información específica de personas expertas que pueden hacer aportaciones de valor.

Para realizar el análisis funcional, es conveniente entrevistar a personas con responsabilidad jerárquica de los puestos de trabajo que se describen en el perfil competencial y analizar con ellas las exigencias presentes y futuras de dichos puestos de trabajo.

También es recomendable entrevistar a personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo integrados en el marco competencial y que son vistas por la organización como referentes por su profesionalidad, así como analizar con ellas los requerimientos del puesto de trabajo.

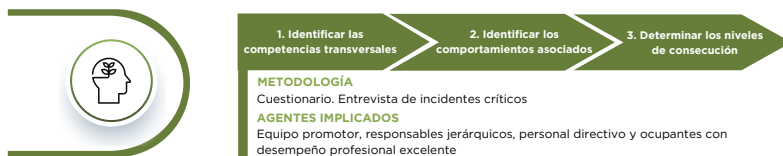
- El **grupo de discusión** nos permite profundizar mucho más en la información recogida, puesto que, más allá de las opiniones individuales, facilita la construcción colectiva de conocimiento, la identificación de consensos o disensos y las votaciones o priorizaciones en grupo.

Realizar el análisis funcional nos obliga a describir las funciones con bastante detalle para que sirvan a dos finalidades: que se puedan utilizar como **estándares profesionales** aplicables en diferentes contextos organizativos y que sean útiles para **diseñar planes de desarrollo**.

Pero definir con detalle las funciones a través del análisis funcional no solo es útil para establecer estándares profesionales y diseñar actividades de aprendizaje, sino que también facilita **otros procesos de gestión de personas**, como la selección, el desarrollo profesional o la evaluación del desempeño.

En la selección, la descripción detallada de las funciones ayudará a identificar a las personas más idóneas para cada puesto de trabajo, dado que se puede establecer una correlación entre las competencias del candidato y las competencias necesarias para la función. Con respecto a la evaluación del desempeño, la definición clara de las funciones ayuda a establecer los criterios de éxito y a evaluar la adecuación de los resultados obtenidos. Por último, en la gestión del talento, la definición de las funciones ayuda a identificar el potencial de los trabajadores y a diseñar planes de carrera adecuados para su desarrollo profesional.

## 5.3 Definición de las competencias transversales



La **competencia transversal** es la que describe maneras de hacer y la forma de ser como profesionales, así como de relacionarse con los demás, que se requieren para una realización adecuada de las funciones correspondientes. Es decir, expresa “cómo tiene que actuar el profesional” en el ejercicio de su profesión. Se llama “transversal” porque es una competencia aplicable a muchos puestos de trabajo distintos.

Igual que en el caso de las **competencias técnicas**, en la definición de un marco competencial es importante expresar las competencias transversales en términos de **comportamientos observables** en el desarrollo de la profesión.

Como veremos más adelante, estas conductas pueden ser definidas de forma general o específica, de acuerdo con la función o el colectivo profesional al que hace referencia el marco competencial que estamos definiendo.

A la hora de identificar las competencias transversales aplicables a un puesto de trabajo concreto, podemos tener la tentación de seleccionar un gran número de competencias. Sin embargo, debemos tener en cuenta, por una parte, que no todas las competencias transversales tienen la misma presencia e intensidad en todos los puestos de trabajo en los que son aplicables. Y, por otra parte, si seleccionamos un gran número de competencias transversales, tendremos dificultades para gestionarlas (es decir, para evaluarlas, desarrollarlas, introducir cambios organizativos que las favorezcan o formar a personas capaces de adquirirlas). Por ello se sugiere seleccionar las más relevantes.

### 1. Identificar las competencias transversales

Con el fin de seleccionar las competencias transversales que se consideren clave en la descripción de un marco competencial, se

recomienda utilizar el diccionario de competencias que se adapte mejor al contexto del puesto de trabajo.

### Ejemplos

El [Modelo de competencias del Instituto Catalán de la Salud](#), que describe quince competencias clasificadas en dos grandes grupos: corporativas y genéricas.

El [Diccionario de competencias para el desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local](#), elaborado por la Diputación de Barcelona.

El [Diccionario de competencias genéricas para personal de administración y servicios](#), que propone un inventario de competencias genéricas que se utilizan en los procesos de gestión del Área de Personal de Administración y Servicios (PAS) de la Universidad Autónoma de Barcelona, sin incluir al personal directivo.

También puede consultarse la [recopilación de competencias transversales](#) elaborada por la Escuela de Administración Pública de Cataluña a partir de los diccionarios que se han ido publicando en los últimos años, así como el [Marco de competencias definido por la Oficina Europea de Selección de Personal](#) para el personal de las instituciones de la Unión Europea.

Además de la lista de las competencias transversales, esta [recopilación](#) incorpora un modelo de **cuestionario** que sirve de guía para distinguir y seleccionar qué competencias son las más relevantes en el marco competencial que estamos describiendo.



La selección de competencias transversales tiene que ser reconocida como significativa dentro de la organización, tanto por los ocupantes de los puestos de trabajo como por sus responsables jerárquicos y directivos.

Es importante contar con la opinión de personas relevantes de nuestra organización que nos ayuden a definir el marco competencial. El grupo seleccionado tendrá que valorar qué competencias del diccionario son más relevantes en relación con el marco que estamos definiendo.

El grupo puede ser más o menos extenso, pero es muy importante que esté formado por ocupantes de los puestos de trabajo, por responsables de dichos puestos de trabajo y por personal directivo de la organización.

Paralelamente, también podemos recurrir a un panel de expertos que sean personas externas a la organización para que validen la selección.

## 2. Identificar los comportamientos asociados

Una vez seleccionadas las competencias transversales, de forma opcional y siempre que el objetivo para el que se define el marco competencial lo requiera, se pueden personalizar estos comportamientos clave de acuerdo con las necesidades concretas del ámbito de aplicación del marco. Esta personalización es lo que se denomina “comportamientos asociados a una competencia”.



Los **comportamientos asociados** son aquellos que evidencian el dominio de una competencia en un entorno concreto. A menudo, se expresan mediante verbos de acción y se definen utilizando el verbo en tercera persona del presente.

Para describir los comportamientos asociados, tenemos que fijarnos en los comportamientos profesionales que desarrollan en el trabajo las personas que son consideradas referentes en la competencia que estamos analizando. Para ello podemos utilizar la **entrevista de incidentes críticos**, consistente en una entrevista estructurada y detallada que analiza la experiencia pasada de estas personas referentes para obtener una estimación de qué competencias pusieron en juego en situaciones críticas a través del análisis de lo que sintieron, pensaron, hicieron y dijeron en los momentos más importantes y cuál fue el resultado final. En el momento de hacer la reflexión sobre los comportamientos excelentes en relación con cada competencia y preparar la redacción, hay que tener en cuenta que deben describirse en términos de comportamientos **observables** en el desarrollo del trabajo y, por lo tanto, tienen que hacer referencia a tareas concretas y no a definiciones abstractas.

Es importante que estos comportamientos estén siempre descritos en positivo. Tenemos que identificar y redactar comportamientos excelentes, de forma que muestren la profesionalidad deseada por la organización. No debemos redactar nunca comportamientos negativos o no deseados.

Lo más recomendable para identificar y describir los comportamientos asociados a un perfil competencial es constituir un grupo



de expertos formado por ocupantes con ejecución excelente de los puestos de trabajo del perfil y analizar conjuntamente cuáles son sus comportamientos.

Hay que tener en cuenta que una misma competencia transversal se puede evidenciar mediante comportamientos asociados distintos en los diversos puestos de trabajo o perfiles profesionales que la requieran, y también dependiendo del contexto en el que se dan.

Comparemos, por **ejemplo**, cuáles son los comportamientos asociados a la competencia de organización y planificación del trabajo en dos ámbitos diferentes: por una parte, en puestos de trabajo técnico, y, por otra, en puestos de trabajo de perfil directivo.



### Ejemplo

#### Competencia transversal de organización y planificación del trabajo

La competencia implica, entre otras cosas:

- Definir los objetivos y estándares de calidad de los proyectos/programas/servicios.
- Definir las acciones que hay que llevar a cabo para lograr el objetivo marcado.

#### Comportamientos asociados a la competencia:

Puestos de trabajo de <b>perfil técnico</b>	Puesto de trabajo de <b>perfil directivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adecua la planificación y las prioridades del propio puesto de trabajo a los objetivos de la unidad.</i></li> <li>• <i>Fija objetivos operativos del propio trabajo, de modo que se logren con eficacia y eficiencia los objetivos estratégicos y/o de unidad fijados.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Concreta los objetivos temporales de su ámbito incorporando las directrices políticas y el calendario correspondiente.</i></li> <li>• <i>Establece los criterios de priorización de asuntos de su ámbito por parte de todo su equipo.</i></li> <li>• <i>Vela por que las distintas planificaciones que conforman su ámbito de responsabilidad estén alineadas con las directrices estratégicas generales.</i></li> </ul>

Analizando el ejemplo anterior, podemos ver que en el caso de la competencia asociada al perfil técnico se ha hecho referencia a la necesidad de que las personas que muestran la competencia de organización y planificación del trabajo conozcan los objetivos que les son asignados, planifiquen su trabajo basándose en tales objetivos y sepan traducir los objetivos que se les asignan a objetivos operativos de su trabajo.

En cambio, al describir la misma competencia para personal directivo, los comportamientos asociados se describen teniendo en cuenta que el directivo es el responsable de diseñar los objetivos del área y, además, los debe diseñar de acuerdo con las directrices políticas de la organización. También queda claro que debe establecer criterios de priorización para todo el equipo (es el responsable del equipo de trabajo) y velar por que se cumplan las planificaciones de su departamento o área.



### **Redacción de las competencias transversales:**

**Nombre de la competencia:** se utiliza un sustantivo representativo de la habilidad o el comportamiento que describe la competencia.

**Descripción:** para redactarlas se utiliza un verbo en infinitivo que describe la acción, o más de uno, seguido de los complementos que detallan cómo o con qué condicionantes se aplica la habilidad descrita.

**Comportamientos asociados:** para describir los comportamientos asociados, se utilizará el verbo de acción en tercera persona seguido de los complementos que faciliten la comprensión y observación del comportamiento en los ocupantes de un puesto de trabajo.

### **3. Determinar los niveles de consecución**

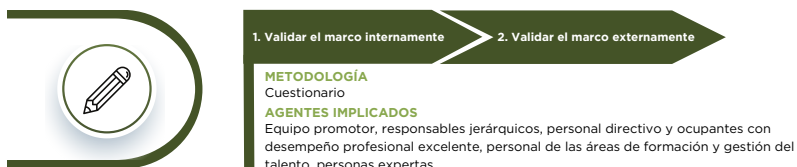
El ejemplo anterior permite observar que el **nivel de exigencia** asociado a una misma competencia varía en función del perfil profesional al que se aplica.

Para describir bien una competencia dentro de una organización, se recomienda describir como mínimo un nivel de consecución aso-

ciado a la persona y a su desempeño individual, un nivel asociado a los equipos y al impulso que los mandos tienen que dar para que sus equipos desarrollen la competencia, y un nivel asociado a la organización y a la necesidad de definir cómo el desarrollo de la competencia impacta en el contexto concreto (la institución).

En caso de que la organización en la que se define el marco no disponga de un diccionario de competencias o no se hayan identificado los niveles de consecución, el grado de dominio quedará incorporado en la descripción de los comportamientos asociados.

## 5.4 Validación



Una vez finalizada la propuesta del marco competencial que se está definiendo, es recomendable validar los resultados de forma interna, ya sea al finalizar cada una de las tres fases previas –**descripción del ámbito de aplicación, definición de la competencia técnica y definición de las competencias transversales**– o bien en su redacción final.

En esta validación interna, debería participar una muestra de las personas que habrán participado previamente en la definición del marco competencial en alguna de sus fases, es decir, personas con responsabilidad jerárquica de los puestos de trabajo que se describen, personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo integrados en el marco competencial con desempeño superior, personal directivo, así como personal de las áreas de formación y de gestión del talento de la organización.

A fin de que sea más efectiva, se recomienda que la validación se realice a partir de cuestionarios de validación, en los que la muestra seleccionada tendrá que expresar, por una parte, su grado de acuerdo en relación con el análisis funcional efectuado, y, por otra parte, con las competencias transversales seleccionadas.

Con respecto a la validación externa, se puede incorporar en todas las fases del proyecto la participación de personas de la academia u otras personas expertas ajenas a la organización, a las que se entregará la documentación elaborada para que puedan participar –ya sea simultánea o alternativamente– en las sesiones de trabajo.

Dicha validación externa nos podrá aportar, además de la revisión de los resultados obtenidos, información sobre la precisión de las metodologías utilizadas, la claridad de los conceptos utilizados o la identificación de elementos facilitadores o barreras durante el proceso de trabajo.

Asimismo, la validación externa es aconsejable cuando la descripción del marco competencial que hemos elaborado pueda ser extrapolable o generalizable a conjuntos más amplios, ya sea de otros puestos de trabajo de la misma organización o bien de otras Administraciones públicas.



## 6. APLICABILIDAD

Tal y como adelantábamos en el apartado de introducción de esta publicación, una vez que el marco competencial ha sido validado, tiene que convertirse en un instrumento útil para aplicar en los procesos de la gestión integral del talento.

La definición del marco competencial nos permitirá diseñar planes de desarrollo profesional. Así, de la identificación de las funciones y realizaciones profesionales (conocimientos y procedimientos: qué debe hacer el profesional) derivarán los objetivos de aprendizaje, y la identificación de las competencias transversales (actitudes: cómo debe hacerlo) permitirá diseñar la actividad de aprendizaje competencial y colaborativo.



Son ejemplos los [itinerarios formativos](#) de la Diputación de Barcelona, las [guías de competencias profesionales y formación especializada](#) del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada o el [Plan de desarrollo directivo](#) de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, que combinan la adquisición de conocimientos y procedimientos con el aprendizaje competencial.

Tener bien definidas las funciones y capacidades de los perfiles que hay que incorporar en una Administración también permitirá concentrar los esfuerzos que dedica la institución a identificar y captar el talento en aquellas disciplinas o áreas de conocimiento o pericia que se ajusten más a los requerimientos de los perfiles definidos.

Asimismo, una buena identificación de las competencias y la descripción de los comportamientos asociados nos facilitarán la generación de herramientas de evaluación de competencias para aplicar a los procesos de selección, provisión y evaluación del desempeño. Aplicar las metodologías de selección por competencias, como la entrevista, el cuestionario de competencias u otros métodos de evaluación de competencias, nos ayudará a garantizar la idoneidad de los candidatos al perfil competencial deseado y a evaluar su desarrollo profesional.





## 7. GLOSARIO

### Ámbito de aplicación

Descripción de la función, la organización o el colectivo profesional al que hace referencia el marco competencial, que señala todos los puestos de trabajo que se incluyen, a la vez que delimita de forma clara cuáles no están incluidos.

### Ámbito funcional o familia profesional

Agrupación de puestos de trabajo que tiene asignadas finalidades y funciones homogéneas y que requiere que las personas que los desarrollan tengan un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes comunes. En el marco de la Administración de la Generalitat, la definición de los ámbitos funcionales está regulada por el Decreto 202/2008, de 14 de octubre.

### Competencia

Conjunto de comportamientos observables que dan como resultado una ejecución profesional excelente en un puesto de trabajo y en una organización concreta. Estos comportamientos son fruto del funcionamiento integrado de conocimientos conceptuales, dominio de procedimientos o técnicas, habilidades, actitudes, motivación y rasgos de personalidad.

### Competencia general

Síntesis de las funciones que se desarrollan en el conjunto de puestos de trabajo que pertenecen al ámbito de aplicación. Se formula expresando el resultado global más significativo que tiene que dar el puesto de trabajo en el contexto de una organización.

### Competencia técnica

Comportamientos observables de carácter técnico y procedimental que expresan claramente “qué hace el profesional”.

## **Competencia transversal**

Conjunto de maneras de hacer y de ser como profesionales, así como de relacionarse con los demás, que se requieren para un desarrollo excelente de la profesión. Es la competencia que expresa "cómo tiene que actuar el profesional" en el ejercicio de su profesión, y es aplicable a muchos puestos de trabajo distintos.

## **Comportamiento asociado**

Comportamiento que evidencia el dominio de una competencia. A menudo, se expresa mediante verbos de acción y se define utilizando el verbo en tercera persona. Debe ser una actividad concreta, observable y medible.

## **Entrevista de incidentes críticos**

Técnica de entrevista con el objetivo de recoger e identificar conductas eficaces e ineficaces para un puesto de trabajo en una organización determinada a partir de la relación de las preguntas sobre situaciones concretas afrontadas en el pasado con la competencia que se pretende medir.

## **Función principal**

Cada una de las funciones con sentido profesional unitario y completo desarrolladas por el conjunto de profesionales que ocupan los puestos de trabajo incluidos en el marco competencial. Las funciones principales sirven como referencia para diseñar la formación y las actividades de aprendizaje y desarrollo, así como para valorar las capacidades profesionales de las personas que ocupan los puestos de trabajo.

## **Grupo de discusión**

Técnica de investigación cualitativa que consiste en obtener información a través de la participación y la interacción de un grupo de personas que se encuentran para discutir e intercambiar opiniones, valoraciones y experiencias sobre un tema concreto.

## **Marco competencial**

Concreción de las funciones y los estándares técnicos y de actitudes y habilidades comunes necesarias para desempeñar un conjunto

de puestos de trabajo que corresponden a una función, una organización o un colectivo profesional específico en una organización.

### **Método Delphi**

Técnica mixta (cuantitativa y cualitativa) que combina diferentes tipos de informaciones. Se lleva a cabo por fases: primero, se pide al grupo de expertos que contesten por escrito de forma anónima una serie de preguntas abiertas y envíen las respuestas por correo; luego, a partir del análisis de las respuestas, se elabora un cuestionario de preguntas cerradas que se vuelve a enviar al mismo grupo de expertos para que lo respondan. Con la información obtenida de las respuestas al cuestionario se elabora un nuevo cuestionario que se vuelve a enviar al grupo de expertos. El proceso se repite hasta que las respuestas llegan al consenso o se aproximan.

### **Perfil profesional**

Conjunto de funciones principales, realizaciones profesionales, competencias transversales y niveles asociados que corresponden a cada uno de los puestos de trabajo de un marco competencial.

### **Puesto de trabajo**

Unidad elemental básica de la estructura organizativa del empleo público. Se define por el conjunto de funciones y tareas que, en un marco organizativo concreto, conducen a la obtención de unos resultados.

### **Realización profesional**

Elemento de la función principal que expresa la capacidad que se moviliza en el entorno profesional a partir de unos recursos propios y externos con el fin de alcanzar los resultados esperados.

Cada una de las actividades que una persona tiene que ser capaz de llevar a cabo para desempeñar cada una de las funciones principales de su puesto de trabajo. Se expresa en términos de comportamientos profesionales observables y que producen resultados de gestión concretos.



## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada. (s. a.). [Guías de competencias profesionales y formación especializada.](#)
- Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. (2018). *DigComp. The European Digital Competence Framework*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://doi.org/10.2767/744360>
- Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes. (2020). *ProcurCompEU. Marco europeo de competencias para los profesionales de la contratación pública.* Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Comisión Europea, Oficina Europea de Selección de Personal. (2023). *EU careers. Competency framework. Anchors.* Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://doi.org/10.2846/929614>
- Diputación de Barcelona, Dirección de Servicios de Formación. (2012). *Diccionario de competencias para el desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local.* Diputación de Barcelona.
- Diputación de Barcelona. (2012). *Directorio marco de competencias para la Administración local (DIMCAL).* Diputación de Barcelona.
- Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2018). *Marco profesional de la función directiva en las Administraciones públicas.* Escuela de Administración Pública de Cataluña. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.1>
- Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2020). *Marco competencial del perfil innovador en las Administraciones públicas.* Escuela de Administración Pública de Cataluña. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.2>
- Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2022). *Marco competencial para el trabajo colaborativo en investigación e innovación.* Escuela de Administración Pública de Cataluña. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.5>
- Generalitat de Catalunya, Dirección General de Innovación, Digitalización, Currículum y Lenguas. (2023). *Marco de las competencias profesionales docentes.* Departamento de Educación.

- Generalitat de Catalunya, Secretaría de Administración y Función Pública, y Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2012). [Guía de la entrevista de selección por competencias](#). [2ª ed.].
- Generalitat de Catalunya, Secretaría de Función Pública y Modernización de la Administración, y Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2009). [Guía para identificar y definir perfiles competenciales por ámbitos funcionales](#). Escuela de Administración Pública de Cataluña.
- Generalitat de Catalunya, Secretaría de Función Pública y Modernización de la Administración, y Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2010). [Guía para la evaluación de competencias de los cargos de mando de la Generalitat de Catalunya](#). Escuela de Administración Pública de Cataluña.
- Generalitat de Catalunya, Secretaría de Función Pública y Modernización de la Administración, y Escuela de Administración Pública de Cataluña. (2009; 2020). [Diccionario de competencias de los cargos de mando y puestos singulares de la Generalitat de Catalunya](#). [2ª ed. revisada y ampliada].
- Gobierno de España, Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). [Marco de referencia de la competencia digital docente](#). Generalitat de Catalunya, Departamento de Educación. [Traducción al catalán].
- Instituto Catalán de la Salud. (2021). [El modelo de competencias del ICS. Perfiles competenciales](#). Departamento de Salud.
- 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, y Punie, Yves. (2017). *European framework for the digital competence of educators. DigCompEdu*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://doi.org/10.2760/159770>
- Joint Research Centre, Schwendinger, Florian, Topp, Lene, y Kovacs, Viktoria. (2022). *Competences for policymaking. Competence frameworks for policymakers and researchers working on public policy*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. <https://doi.org/10.2760/642121>

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2017). Core skills for public sector innovation. Dentro de Organisation 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\*](#).

