

DIMCAL

DIRECTORI **M**ARC DE **C**OMPETÈNCIES
PER A L'**A**DMINISTRACIÓ **L**OCAL

Secció d'assistència tècnica
Servei d'assistència a l'organització municipal
Gerència de serveis d'assistència al govern local



Diputació
Barcelona

PRESENTACIÓ

Cada cop més, les administracions locals estan apostant per sistemes de gestió orientats al desenvolupament professional, deixant enrere sistemes que es limiten a la simple administració de persones. Estem parlant de sistemes que combinen aspectes d'acompliment i desenvolupament dels/de les empleats/ades en pro d'una major eficàcia i eficiència en el servei a la ciutadania. Les competències són una de les referències que actualment millor serveixen a les organitzacions per alinear el desenvolupament de les persones amb el desenvolupament organitzatiu, en tant que superen l'ancoratge del lloc de treball i les funcions per fer emergir les persones que els ocupen. En aquest sentit, la Diputació de Barcelona ha elaborat el *directori marc de competències per a l'administració local* (Dimcal, d'aquí en endavant) que és un instrument adreçat als ens locals que desitgin incorporar les competències en la lògica dels seus sistemes de gestió de persones.

Un directori de competències és un instrument on es recullen el conjunt de les competències que s'han identificat globalment com a relacionades significativament amb l'acompliment professional en el si d'una organització. L'objectiu amb que s'ha fet és el de facilitar i simplificar aquesta tasca, posant a disposició dels ajuntaments una referència que sigui d'utilitat alhora que sostenible per a la incorporació de les competències en els sistemes de gestió dels ajuntaments.

MARC CONCEPTUAL

El concepte de competència està força interioritzat en les persones que formen els equips de gestió de recursos humans dels ajuntaments però degut a la diversitat de significats que hi ha, és important especificar les característiques que fa de les competències un marc de referència idoni per a l'acompliment professional:

- són una mobilització de coneixements, habilitats, actituds i motivacions;
- són un constructe abstracte amb un component conductual, component que tindrà un reflex, per tant, en l'acompliment professional;
- han de ser observables i, per tant, avaluables ja que es posen de manifest quan s'executa una tasca o una activitat;
- són contextuals, és a dir, corresponen a la persona però s'identifiquen en una organització concreta en un moment determinat;
- estan orientades a l'excel·lència o al èxit professional i;
- es poden desenvolupar, és a dir, s'han de poder adquirir d'una o altra manera i són, permanents i estables (malgrat segons el context puguin fluctuar);
- poden ser generalitzables a més d'una activitat.

En aquest sentit, les competències són una referència que:

- permeten a l'organització clarificar el que s'espera de cada persona i com ha de fer-ho,
- facilitar l'assoliment de l'excel·lència organitzacional a través del desenvolupament de les persones que l'integren, promovent el creixement professional i personal a través de la millora competencial,
- possibilita la definició d'un marc consensuat, comú i integral per a la gestió de les persones i,
- permet alinear les persones i l'organització a través d'un element comú, permetent l'aprenentatge i la millora en comú.

FONTS DE LES COMPETÈNCIES DEL DIMCAL

És important que una organització, sigui del tipus que sigui, utilitzi un directori de competències amb el que els seus membres s'hi sentin identificats. La manera d'assegurar això és realitzar un treball de camp exhaustiu en el si de l'organització mitjançant el qual s'elabori el directori, des de les denominacions fins a la redacció i graduació de les competències. Aquesta treball però, no sempre és possible realitzar-lo en totes les administracions locals, especialment en aquelles d'una dimensió més limitada. És en aquestes administracions on la opció d'incorporar les competències serà gairebé sempre treballar a partir d'eines ja elaborades, és a dir, de directoris existents. Per tal de minimitzar els inconvenients que suposa "adoptar" una eina és fonamental que es donin dues circumstàncies: que la eina provingui d'organitzacions de característiques similars i que sigui possible adaptar-la a la idiosincràsia, cultura, objectius i vocabulari de la pròpia organització. En aquest sentit, recomanem utilitzar el Dimcal matisant i ajustant tot allò que es consideri; per altra banda especificar que les competències incloses al directori provenen de les següents fonts:

- Treballs d'implantació de la gestió per competències desenvolupats en els darrers anys (2003-2011) en diversos ajuntaments.
- Competències clau per a l'aprenentatge permanent ([Parlament Europeu](#)).
- Competències del diccionari intern de la Diputació de Barcelona (2009).
- Estudis i anàlisi de llocs de treball, en general, fets des de la Secció d'Assistència Tècnica (Servei d'Assistència a l'Organització Municipal).

ARQUITECTURA DEL DIMCAL

El que trobem al directori és un recull de 28 competències que com ja s'ha dit tenen diferents orígens però que en tots els casos responen a una única estructura i criteris de creixement.

INFORMACIÓ DE LA COMPETÈNCIA (veure gràfic 1):

- **Denominació competència:** és una etiqueta genèrica i convencional, susceptible de ser modificada en l'incorporació de l'eina a l'organització.
- **Definició competència:** és la definició genèrica del significat de la competència en termes de capacitat de les persones.
- **Observacions:** es recull aquí el sentit de la competència, l'aspecte més essencial i trets més rellevants, per complementar a la definició i fer-la el màxim de comprensible.
- **Denominació del nivell:** fa referència al grau de desenvolupament de la competència. Es presenten 4 nivells: inicial, mig, alt i màxim.
- **Definició del nivell:** defineix la competència en el seu nivell i segons els criteris de creixement que es poden veure en el gràfic 2.
- **Indicadors de conducta:** els indicadors de conducta són la concreció en comportaments del nivell concret de la competència i és allò que podrà ser avaluat. Els indicadors han de ser específics per als diferents perfils a diferència dels altres conceptes que són genèrics. Així, s'han d'identificar per a cada perfil o lloc de treball i difícilment són generalitzables.

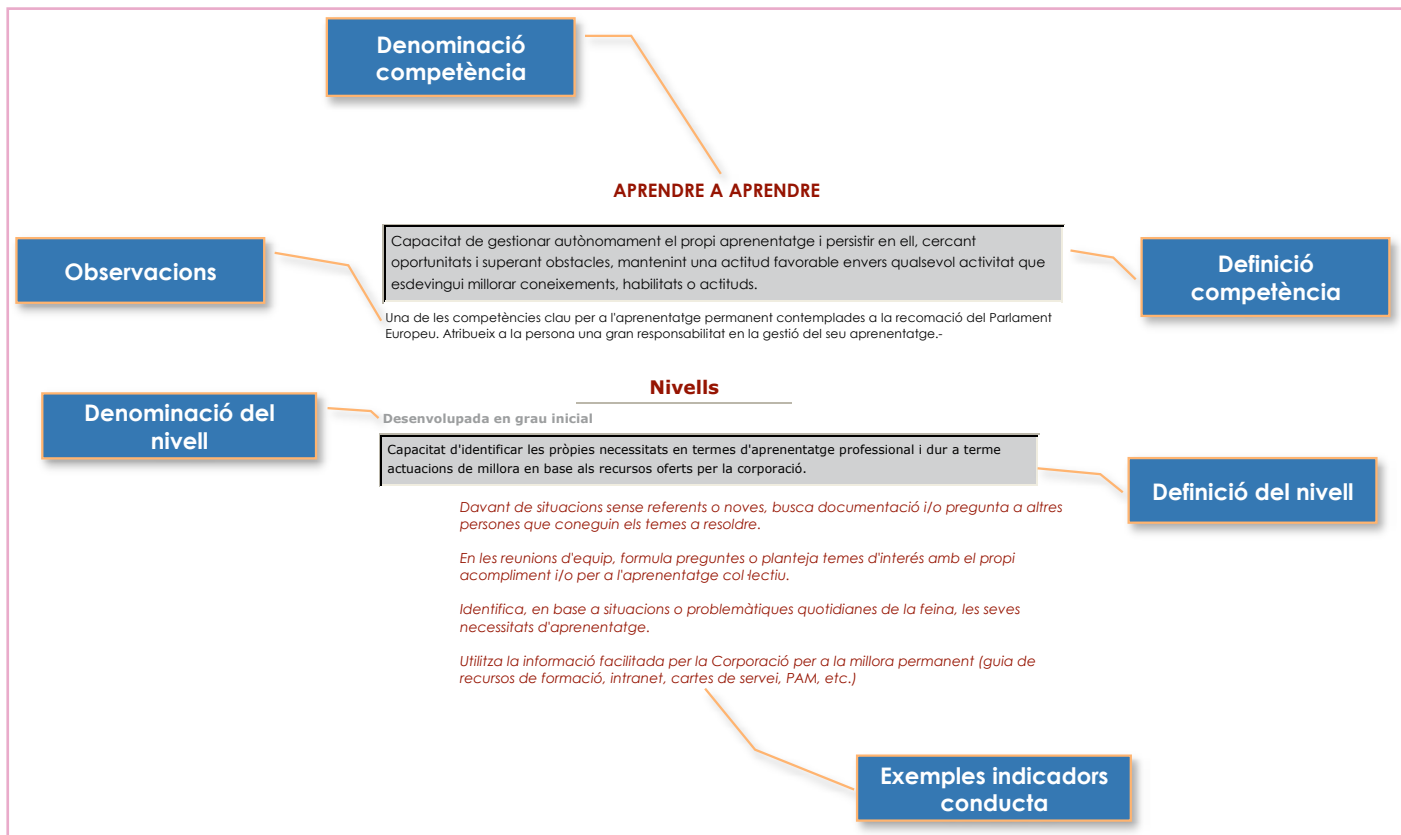
Per exemple, la competència "instruments, eines i maquinàries" podria dir-se "habilitats en l'ús d'aparells" si així resulta més comprensible i ajustat per a les persones de l'organització.

A l'hora de determinar un perfil és important determinar el nivell en termes d'excel·lència, en un nivell que permeti el creixement de la persona i per tant una millora del seu acompliment.

Els criteris de creixement abasten la dimensió cognitiva, actitudinal així com el context en el que té lloc l'exercici de les funcions.

Els indicadors fan referència a comportaments, per tant, han de poder ser observables i mesurables en intensitat o en freqüència. Dos llocs poden tenir el mateix nivell de la mateixa competència però els indicadors de conducta segurament seran diferents. No obstant això, a partir dels treballs realitzats en ajuntaments, s'han seleccionat alguns indicadors més genèrics a mode d'exemple.

ARQUITECTURA DEL DIMCAL



Gràfic 1. Esquema informació competències Dimcal.

ARQUITECTURA DEL DIMCAL

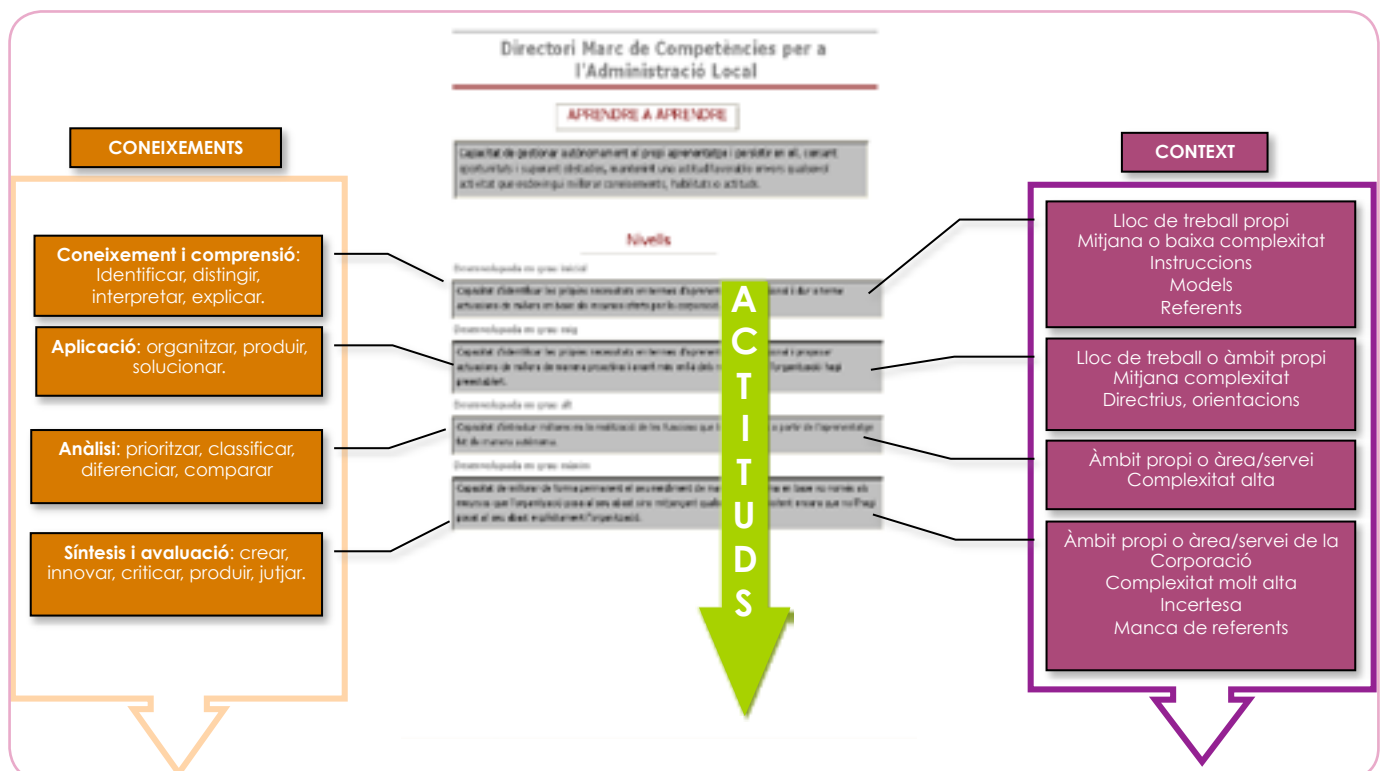
Les competències, estan construïdes en base a 4 nivells de creixement, atenent a 3 dimensions: cognitiva, actitudinal i contextual. Això no vol dir, però, que les competències només continguin aquestes dimensions, solament és que són determinants com a factors de desenvolupament.

CRITERIS DE CREIXEMENT:

- **Coneixements:** s'estableixen 4 nivells de desenvolupament a partir d'una adaptació de la coneguda *Taxonomia de Bloom* de l'aprenentatge cognitiu. Parteix de la premissa que aquestes habilitats són acumulatives.
- **Actituds:** les actituds són predisposicions (bastant estables en el temps) a actuar d'una determinada manera. La modificació de les actituds és quelcom complex, per la qual cosa, les competències en les que predomina aquesta dimensió són les més difícil de desenvolupar. No obstant això, la progressió de les competències presuposa també la consolidació de determinades actituds.
- **Context de l'activitat:** mitjançant aquest paràmetre diferenciem el marc en el que s'exerceixen les funcions i, per tant, les competències. Com ja hem dit al principi, les competències les aporta la persona però s'identifiquen en un context organitzatiu determinat. Aquest paràmetre té en compte això.

Les competències funcionals són aquelles en les que predomina la dimensió de coneixement mentre que, en les actitudinals i relacionals tenen més pes les actituds.

Les actituds, a l'igual que les competències, tenen també un component comportamental, el que significa que, segons les actituds que tinguin les persones, tindran uns comportaments o altres. Per exemple, una persona amb una actitud de millora permanent, és molt probable, que realitzi actuacions per formar-se i millorar el propi acompliment.



Gràfic 2. Criteris creixement competències Dimcal.

TIPUS DE COMPETÈNCIES

COMPETÈNCIES ACTITUDINALS

Són aquelles competències en les quals predomina la dimensió actitudinal.

Adaptació
Aprendre a aprendre
Autocontrol
Compromís amb l'organització
Iniciativa
Innovació
Recerca de solucions

COMPETÈNCIES RELACIONALS

Són igualment competències amb una preeminència actitudinal però, que per la importància que tenen, mereixen un estatus diferenciat en el perfil.

Comunicació
Habilitats interpersonals
Persuasió i influència
Xarxa relacional

COMPETÈNCIES FUNCIONALS

Són aquelles competències vinculades a la funció, i en les quals el component que sobresurt és el cognitiu.

Capacitat analítica
Competència digital
Coneixement del territori
Domini professional
Gestió de conflictes
Gestió de la informació
Instruments, eines i maquinària
Negociació
Optimització de recursos
Organització del treball
Orientació a la qualitat del resultat
Orientació al client intern i extern
Redacció de documents

COMPETÈNCIES DIRECTIVES

Són aquelles associades específicament amb la funció directiva i de comandament.

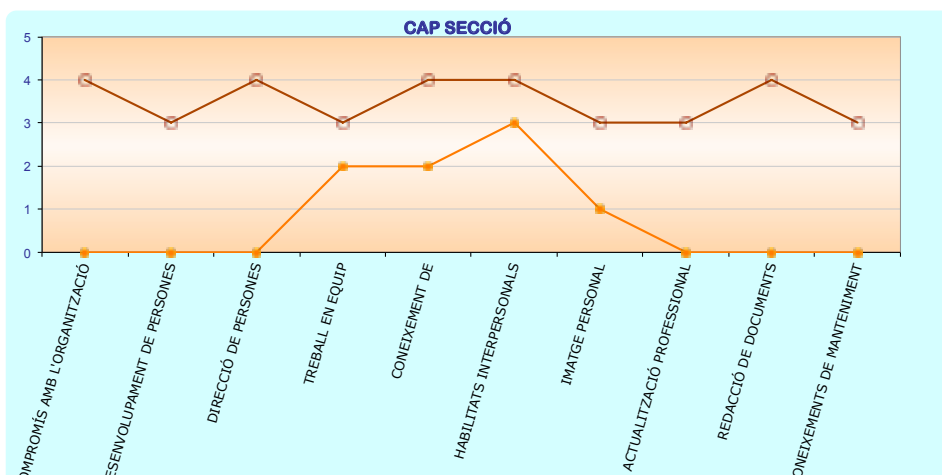
Desenvolupament de persones
Direcció de persones
Presa de decisions
Visió estratègica

ELABORACIÓ DE PERFILS

L'objectiu fonamental del Dimcal és proporcionar una referència per facilitar l'elaboració dels perfils competencials vinculats als llocs de treball que han de ser la base de la resta de sistemes. El perfil competencial és el recull de les competències identificades com a *rellevants* en relació a l'acompliment excel·lent del lloc de treball. Hi ha múltiples maneres d'abordar el perfil competencial d'un lloc, però des de la nostra perspectiva, us fem les següents recomanacions a l'hora de determinar les competències que s'han d'incorporar:

- rellevància en el perfil (que es tracti de competències que tinguin a veure amb les funcions del lloc);
- no superar en 10 el número de competències;
- combinar la presència de competències funcionals, actitudinals i relacionals;
- establir una prioritització en quant a la importància d'aquestes per tal de planificar les actuacions de desenvolupament;
- tenir presents els objectius i l'estratègia organitzativa;
- l'equitat i la coherència entre els diversos perfils.

El perfil pot ser d'un lloc de treball directament o es pot fer sobre una agrupació funcional (un grup de diferents llocs de treball de característiques funcionals similars, "perfil administratiu", "perfil tècnic servei a les persones", "perfil comandament", etc.). El perfil serà la base per a qualsevol actuació posterior ja que serà la referència respecte de la qual es dissenyin les actuacions vinculades al desenvolupament: **avaluació, formació, carrera o selecció.**



Gràfic 3. Exemple de perfil competencial.

El gràfic mostra un exemple de perfil del lloc de treball (línia superior) amb la comparació del perfil de l'ocupant del lloc (línia inferior). Sobre la diferència d'aquests dos perfils s'hauran de planificar les accions de **desenvolupament professional.**

Instruments vinculats

I.1) Per tal d'**elaborar els perfils competencials**, podeu sol·licitar una plantilla clicant **aquí**.

COMPETÈNCIES ACTITUDINALS

Adaptació, pàg. 11

Aprendre a aprendre, pàg. 13

Autocontrol, pàg. 15

Compromís amb l'organització, pàg. 17

Iniciativa, pàg. 19

Innovació, pàg. 21

Recerca de solucions, pàg. 23

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ADAPTACIÓ

Capacitat per ajustar-se a situacions noves i canviants en el lloc de treball amb predisposició a l'aprenentatge i flexibilitat davant les exigències dels canvis.

Competència alineada amb processos de canvi organitzatiu. Potencia l'acceptació de les persones envers els canvis, serveix per a contrarrestar el rebuig natural envers el aquest. Tot i que no només és aplicable a grans canvis sinó també a petites adaptacions quotidianes. S'ha de tenir cura amb aquesta competència per tal de no menyscar actituds de crítica constructiva que ajuden també a fer créixer l'organització. Hauria de ser de caràcter transversal.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'adaptar la conducta a situacions (procediments, funcions, normes, etc.) noves en l'àmbit laboral a partir d'instruccions rebudes per part de l'àrea/servei.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Participa en les accions de formació/sensibilització proposades des de l'organització per a l'adquisició de nous coneixements que facilitin els canvis posteriors.
- ◆ Quan s'escau i se li demana, realitza funcions no habituals o no assignades al seu lloc de treball per a les que està facultat/ada.
- ◆ Modifica el seu comportament de bon grat quan es produeixen canvis organitzatius o es presenten noves situacions i se li donen instruccions al respecte.
- ◆ Identifica els aspectes de la pròpia conducta a modificar davant de canvis de l'entorn (procediments, normativa, etc).

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'adaptar la conducta a situacions (procediments, funcions, normes, etc.) noves en l'àmbit laboral a partir de les directrius de l'àrea/servei.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ A partir de directrius donades (reduir el consum de materials, per exemple), introdueix canvis en la seva activitat de manera immediata (identificar fonts d'estalvi i canviar conductes).
- ◆ Mostra predisposició a modificar els seus horaris de treball quan les necessitats del servei així ho requereixen.
- ◆ En absència d'altres companys/es, modifica la seva planificació i assumeix les funcions d'aquests si s'escau i està facultat/ada.
- ◆ Aplica al seu àmbit funcional i en la mesura que estigui facultat /ada, els canvis normatius, procedimentals i/o tecnològics a partir de les necessitats i els valors organitzatius.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ADAPTACIÓ

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'orientar la conducta envers noves línies de treball, procediments o normatives de manera proactiva.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Participa en activitats formatives per tal d'adquirir altres coneixements o habilitats que potenciïn la seva polivalència.*
- ◆ *Assumeix de bon grat canvis puntuals en les condicions de treball derivats de les necessitats del servei (allargar o canviar la jornada de treball, traslladar-se a un altre edifici, etc.).*
- ◆ *Proposa canvis o modificacions dins la forma d'actuació de l'equip (distribució horària, assignació de tasques, organització del treball, etc.) per tal d'assolir els millors resultats en el mínim temps possible.*
- ◆ *Identifica els canvis derivats de noves instal·lacions, instruments, maquinària o protocols i els transmet a altres persones, promovent l'adaptació d'aquestes.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat per desenvolupar amb visió estratègica accions que permetin anticipar-se als canvis per a minimitzar els efectes negatius i aprofitar les seves potencialitats, millorant l'eficàcia i l'eficiència d'un servei o àrea municipals.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Promou el canvi i l'adaptació entre les persones del seu equip/organització, establint pràctiques que l'incentivin (sistemes de capacitació de les persones per fomentar la polivalència per exemple).*
- ◆ *Planteja canvis en l'organització/unitat amb antelació per tal d'alinejar-se en major grau amb l'entorn.*
- ◆ *Cerca l'aprofitament organitzatiu de les circumstàncies de l'entorn.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

APRENDRE A APRENDRE

Capacitat de gestionar autònomament el propi aprenentatge i persistir en ell, cercant oportunitats i superant obstacles, mantenint una actitud favorable envers qualsevol activitat que esdevingui millorar coneixements, habilitats o actituds.

Una de les competències clau per a l'aprenentatge permanent contemplades a la recomanació del Parlament Europeu. Atribueix a la persona una gran responsabilitat en la gestió del seu aprenentatge.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i dur a terme actuacions de millora en base als recursos oferts per la corporació.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Utilitza la informació facilitada per la Corporació per a la millora permanent (guia de recursos de formació, intranet, cartes de servei, PAM, etc.)*
- *Davant de situacions sense referents o noves, busca documentació i/o pregunta a altres persones que coneguin els temes a resoldre.*
- *Identifica, en base a situacions o problemàtiques quotidianes de la feina, les seves necessitats d'aprenentatge.*
- *En les reunions d'equip, formula preguntes o planteja temes d'interès amb el propi acompliment i/o per a l'aprenentatge col·lectiu.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'identificar les pròpies necessitats en termes d'aprenentatge professional i proposar actuacions de millora de manera proactiva i anant més enllà dels recursos que l'organització hagi preestablert.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Davant de situacions no previstes o problemàtiques, busca documentació i/o pregunta a altres persones que coneguin els temes a resoldre.*
- *De manera autònoma, cerca i identifica bones pràctiques en altres organitzacions susceptibles de ser aplicades a la pròpia i utilitza aquest aprenentatge per introduir millores en la seva unitat.*
- *Utilitza diferents alternatives d'autoaprenentatge de forma habitual: bibliografia recomanada, webs de referència, blogs, referències d'altres ajuntaments, etc.*
- *A partir de l'aprenentatge fet de manera autodidacta introdueix millores en la pròpia feina.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

APRENDRE A APRENDRE

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'introduir millores en la realització de les funcions que li són pròpies a partir de l'aprenentatge fet de manera autònoma.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ De manera autònoma, cerca i identifica bones pràctiques en altres organitzacions susceptibles de ser aplicades a la pròpia i utilitza aquest aprenentatge per presentar millores al seu/a la seva cap.
- ◆ En els processos d'aprenentatge identifica millores que aplica als procediments, instruccions, projectes, etc.
- ◆ Realitza activitats de transferència de coneixement a la resta de companys i/o usuaris, per tal de millorar col·lectivament.
- ◆ Es manté actualitzat/ada en la seva especialitat professional i especialment en els aspectes normatius, utilitzant tant recursos de l'organització com d'altres externs.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de millorar de forma permanent el seu rendiment de manera autònoma en base no només als recursos que l'organització posa al seu abast sinó mitjançant qualsevol medi existent encara que no l'hagi posat al seu abast explícitament l'organització.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Cerca i realitza de manera autònoma activitats d'especialització del seu àmbit de treball.
- ◆ Realitza activitats de formació que aplica a l'àmbit del seu lloc de treball, de manera autònoma i amb resultats visibles.
- ◆ Realitza activitats de transferència de coneixement a la resta de companys i/o usuaris, per tal de millorar col·lectivament.
- ◆ Fa propostes o realitza accions de formació a l'organització que serveixen per al desenvolupament d'altres persones.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

AUTOCONTROL

Capacitat per controlar i regular les emocions i la pròpia conducta davant de situacions d'alt nivell d'ansietat i/o conflicte real o potencial en el desenvolupament de les funcions.

Competència a incloure en col·lectius com la policia o treballadors/es socials on es poden produir situacions complicades emocionalment. El que és important aquí és mantenir la calma en situacions en les quals la majoria de persones mostrarien un comportament alterat ja sigui per estrès, ira o altre tipus d'emocions intenses.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de controlar les seves emocions, actuant de forma reflexiva i contenida en situacions potencialment estresants en el desenvolupament de les seves funcions.

Exemples d'indicadors de conducta

- ▶ Quan hi ha una situació amb certa pressió (encàrrecs diversos, presència d'usuaris/àries, incidències maquinària, etc.), manté la calma i la resol de manera eficient.
- ▶ Pot atendre més d'una demanda (senzilla) alhora sense que això afecti negativament la relació amb les persones (integrants de l'equip o usuaris/àries).
- ▶ Davant de canvis sobrevinguts (canvis de programació, absència d'alguna persona, etc.) que generen una situació de pressió i d'incertesa, troba una solució adequada -en funció de la seva responsabilitat-.
- ▶ En situacions de cert nivell de pressió, manté el to de veu habitual.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat per a, en una situació en presència d'emocions intenses com el descontentament, l'enuig o la frustració, continuar parlant, actuant o treballant amb serenor.

Exemples d'indicadors de conducta

- ▶ Davant de l'amenaça o l'insult d'un/a usuària, respon amb correcció.
- ▶ En la relació amb persones en situació de conflicte real o potencial (notificacions de denúncies, conflictes entre persones de l'equip de treball, negatives a usuaris/àries, etc.), té un comportament controlat en tot moment.
- ▶ Davant de situacions estressants (treball amb terminis, persones esperant atenció, etc.), actua de forma calmada, assolint els objectius igualment.
- ▶ Transmet serenor als/a les usuaris/àries individuals o col·lectius angoixats per un problema per tal de disminuir la tensió i poder abordar el problema d'una manera racional.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

AUTOCONTROL

Desenvolupada en grau alt

Capacitat per mantenir la calma i actuar amb serenor en situacions força estressants derivades d'un conflicte.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *En situacions força complexes emocionalment, té una actitud flexible i dialogant.*
- ◆ *En una situació de conflicte explícit amb una persona (usuària o company/a), encara que aquesta insulti o amenaçi, no cau en la provocació i manté la serenor.*
- ◆ *Mostra tolerància envers la frustració i el fracàs en situacions de conflicte, perseverant en la solució d'aquesta.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat per mantenir la calma i actuar amb serenor en situacions molt estressants.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Amb el seu comportament racional aconsegueix serenar a altres persones que no ho estan.*
- ◆ *Participa amb èxit en la solució de les situacions més complicades de l'àmbit (és requerit/ida per a la seva solvència d'aquestes situacions).*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMPROMÍS AMB L'ORGANITZACIÓ

Capacitat d'alinear la conducta professional amb les necessitats, prioritats i objectius de l'organització, mostrant i promovent una actitud positiva envers aquesta en qualsevol situació.

Aquesta competència està relacionada fonamentalment amb una actitud positiva envers la Corporació, concebuda a través de la implicació amb els objectius i la bona imatge d'aquesta, sense minvar, però, l'actitud de crítica constructiva.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar les necessitats, prioritats i objectius a assolir per l'organització de manera que la conducta professional pròpia sigui coherent amb aquests.

Exemples d'indicadors de conducta

- Mostra coneixement dels objectius generals establerts en el Pla de Mandat i els té en compte en la realització de la seva feina diària (vetllar per l'optimització de recursos i l'austeritat econòmica, per exemple).
- No qüestiona l'organització davant de tercers o de la ciutadania, donant una bona imatge de l'ajuntament en tot moment.
- Vetlla per l'assoliment dels objectius de la unitat, aportant millores que puguin revertir en un increment de la qualitat del servei i dels resultats.
- De manera proactiva facilita informació als responsables polítics per tal que la tinguin en compte a l'hora de determinar els objectius estratègics (PAM).

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'orientar els comportaments i les accions quotidianes en coherència amb els objectius i prioritats de l'organització, aplicant-los en l'àmbit d'actuació del propi lloc de treball i dedicant l'esforç personal necessari per tal d'assolir-los.

Exemples d'indicadors de conducta

- Mostra un grau alt d'assoliment dels objectius plantejats, trasllada i manté informades les persones del seu equip de l'estat d'assoliment d'aquests.
- Participa activament i, si cal els coordina, en equips de treball transversals vinculats a l'assoliment d'objectius corporatius (millores de servei, recull d'indicadors, etc.).
- Mostra predisposició a assumir tasques diferents però dins l'àmbit de la seva categoria per tal d'optimitzar els recursos interns (predisposició a la polivalència i a substituir a altres companys/es per tal d'assegurar la prestació d'un servei).
- De manera proactiva, realitza propostes vinculades a l'assoliment dels objectius i que poden suposar una millora substancial en la prestació del servei (qualitat, innovació, estalvi econòmic, etc.).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMPROMÍS AMB L'ORGANITZACIÓ

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'aconseguir que altres persones aliniïn la seva dinàmica de treball i els seus objectius amb els de l'organització, tot ajustant els recursos i mitjans al seu abast cap a aquests.

Exemples d'indicadors de conducta

- Tradueix els objectius de l'àrea o secció en actuacions dins l'equip (mitjançant identificació d'objectius individuals, per exemple) i s'assegura del seu assoliment.
- En el disseny dels processos de treball de la unitat té en compte els objectius de l'àrea (com per exemple, la modificació de procediments per a l'homogeneïtzació de criteris, elaboració de formularis tipus, incorporació de signatura electrònica, etc.)
- En base als objectius i prioritats de l'organització (PAM, Carta Marc, Cartes de Servei), adapta les dinàmiques i processos de treball de l'equip, transmetent una imatge positiva en tot moment de l'organització.
- Duu a terme actuacions internes amb l'equip (individuals o col·lectives) conduents a implicar a aquestes en l'assoliment dels objectius i prioritats organitzatives (accions de sensibilització, comunicació, formació, etc.).

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'aconseguir que els membres de l'organització aliniïn la seva dinàmica de treball i els seus objectius amb els de l'organització, tot ajustant els recursos i mitjans al seu abast cap a aquests.

Exemples d'indicadors de conducta

- Fomenta l'ús d'estratègies diverses per comprometre les persones amb l'organització (plans d'acollida, comunicació, metodologies participatives, formació, entrevistes del sistema de gestió per competències, etc.).
- Promou la realització d'actuacions i estudis que assegurin un clima i una cultura en congruència amb els valors corporatius (actuacions de sostenibilitat, d'estalvi i recerca de recursos, de promoció i formació professional, de participació de les persones implicades, comunicació, etc.).
- Promou la transversalitat com a valor organitzatiu dins de l'Ajuntament, posant l'èmfasi en els objectius globals i no en els particulars de les àrees.
- Trasllada en actuacions i línies de servei els objectius estratègics i assegura, mitjançant la creació d'instruments i el desenvolupament de les línies de direcció, l'assoliment d'aquests objectius (utilització de l'aplicatiu informàtic de gestió d'objectius per a la seva planificació i dotació).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INICIATIVA

Capacitat per actuar de manera autònoma així com prendre i assumir decisions per compte pròpia sense dependre de les instruccions dels altres en la realització de les responsabilitats pròpies.

És una competència que fomenta l'empoderament de les persones de l'organització. Es basa en la predisposició a emprendre accions, millorar resultats o buscar oportunitats sense que això li sigui requerit.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de desenvolupar les directrius encomanades de manera autònoma, resolent per si mateix/a problemes de poca complexitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Decideix l'actuació a fer en base a un marge d'instruccions donades (planifica la pròpia feina, reserva els recursos, executa i avalua).
- ➡ Davant una sol·licitud de la ciutadania, la resol satisfactòriament sense necessitat de consultar a altres persones.
- ➡ Assumeix les tasques pròpies del lloc de treball que se li assignen i les fa diligentment en el termini previst (atenció a la ciutadania, tasques administratives, etc.).
- ➡ Resol per sí mateix/a els problemes senzills propis de l'àmbit d'actuació del lloc de treball sense necessitat de consultar a altres persones.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'incorporar canvis en la pròpia feina i de manera autònoma, assumibles i realitzables que solucionin mancances o millorin el funcionament general del servei.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Fa propostes per millorar o optimitzar aspectes del propi àmbit d'actuació com ara la millora d'algun procediment de treball o l'estalvi de recursos o temps.
- ➡ Introdueix canvis en el propi àmbit d'actuació de manera autònoma per tal d'adequar-se en més gran mesura als objectius corporatius. Per exemple, fa canvis en la seva feina per tal d'incrementar l'optimització de recursos o l'estalvi.
- ➡ De manera proactiva, facilita informació que ajuda al seu/a la seva cap a prendre les decisions del seu àmbit d'actuació (recollida d'indicadors d'atenció ciutadana, assoliment objectius cartes de serveis, resultats de queixes ciutadanes, possibles enquestes de satisfacció ciutadana o d'usuaris/àries, etc.)
- ➡ En situacions noves, d'urgència o imprevistes actua amb agilitat donant una resposta adequada de manera autònoma (concentració de persones i demandes noves, problemes informàtics, atenció de queixes, etc..)

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INICIATIVA

Desenvolupada en grau alt

Capacitat per actuar de manera autònoma i àgil en situacions de gran incertesa, alt risc o complexitat, facilitant la seva resolució.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Amb una actitud proactiva, utilitza recursos com reunions o comunicacions periòdiques amb les persones de l'equip per tal d'evitar o minimitzar possibles problemes posteriors.*
- ◆ *Promou entre les persones del seu equip la proactivitat, reforçant els comportaments i actituds d'aquest tipus.*
- ◆ *En situacions d'incertesa o manca de referents (com per exemple en una situació de canvis organitzatius o de manca de recursos), resol els problemes de manera autònoma, vetllant pels interessos de la Corporació.*
- ◆ *Actua de forma àgil i ràpida per tal de donar solucions de forma anticipada a situacions imprevistes que es puguin produir en la seva unitat, en base a l'experiència prèvia.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'anticipar-se a les situacions amb una visió a llarg termini i actuar de manera autònoma, creant oportunitats o evitant problemes futurs que no siguin evidents en un moment determinat.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *A través de la seva actuació proactiva evita l'aparició de problemes o conflictes que poden suposar un perjudici (a nivell d'imatge o costos) per a la Corporació.*
- ◆ *S'anticipa a les noves demandes de l'entorn (polític, econòmic, social, etc.) i realitza actuacions organitzatives que poden suposar una oportunitat (com ara, haver iniciat tasques conduents a l'administració electrònica amb previsió de temps).*
- ◆ *En una situació complexa i sense referents, la seva actuació és fonamental per a la seva resolució.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INNOVACIÓ

Capacitat de transformar i generar noves formes d'actuar que suposin una millora per a l'organització a partir dels recursos, procediments i les circumstàncies existents.

Fa referència a una actitud de reflexió crítica per a la millora permanent. Va associada a l'expertesa i a la capacitat de recerca d'informació, però sobre tot implica una actitud oberta al canvi i fer les coses d'altres maneres.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de qüestionar els procediments i metodologies de treball propis per tal d'identificar aspectes susceptibles de millora i fer-ne les propostes adients.

Exemples d'indicadors de conducta

- Té una actitud crítica constructiva respecte de la manera com es fan les coses, analitzant la situació i identificant les possibles àrees de millora, amb predisposició al canvi.
- Davant de situacions problemàtiques, identifica solucions alternatives, a partir del coneixement d'experiències similars a d'altres organitzacions.
- Es qüestiona les pròpies maneres de fer les coses, identificant les possibles àrees de millora amb predisposició al canvi.
- Si se li proposen canvis organitzatius, mostra interès per les millores que poden suposar per a la seva àrea i ho comparteix amb el seu equip de treball per tal valorar-ne la implementació.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat de proposar solucions creatives i formular suggeriments plausibles per a la implantació de nous procediments i metodologies de treball en l'àmbit del propi marc d'actuació.

Exemples d'indicadors de conducta

- No té por al canvi, l'afronta i el promou com a quelcom positiu, mostrant-se obert/a per utilitzar nous mètodes de treball que suposin una millora en la consecució dels objectius de l'àrea.
- En un equip de treball participa fent aportacions a un possible procés de canvi i innovació.
- Davant de problemes o situacions noves per a ell/a, recerca solucions alternatives.
- Introdueix petites millores en el propi treball de manera proactiva i a partir d'una actitud auto-crítica permanent.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INNOVACIÓ

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de generar línies d'actuació novedoses i plantejar enfocaments alternatius als ja existents, per tal de millorar el posicionament de l'organització davant dels canvis de l'entorn.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Com a comandament, promou la realització de propostes innovadores (indicador del nombre d'accions de millora implementades al servei, per exemple) que se li presenten per part, tant de les persones del seu equip com d'altres companys/es, donant una resposta fonamentada quan aquesta sigui negativa.
- ◆ En situació d'austeritat econòmica, planteja a l'equip polític solucions innovadores que suposen una millora per a l'organització, sense que suposin un alt cost econòmic.
- ◆ Com a comandament, promou l'implementació d'actuacions novedoses que puguin suposar una millora, comproment-se amb el desenvolupament i la gestió del canvis que suposin.
- ◆ Crea i dinamitza equips de treball per tal d'aportar i desenvolupar solucions creatives i innovadores a problemes existents.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de promoure una cultura innovadora i participativa per tal que els membres de l'equip interioritzin la innovació com a eina fonamental per a la millora del propi treball.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Disseny sistemes de treball que promoguin la generació d'iniciatives innovadores a l'àrea que augmentin l'eficàcia en la organització (vinculació d'iniciatives d'innovació a l'assoliment d'objectius per a la productivitat).
- ◆ Estableix noves pràctiques a l'àrea (avaluació d'idees, premis a la innovació, etc.) conduents a fomentar l'esperit creatiu i innovador de les persones que hi treballen.
- ◆ És considerat un referent en l'organització per iniciar projectes que requereixen una solució creativa o fora de l'estàndard.
- ◆ Dóna difusió entre les persones de l'àrea o de l'organització, de manera sistemàtica, de noves idees, models de treball, serveis, etc. que s'estan duent a terme en la seva àrea i d'altres existents.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

RECERCA DE SOLUCIONS

Capacitat de trobar alternatives viables, òptimes i eficaces als problemes, situacions i requeriments que es produeixen en el seu àmbit d'actuació.

Competència requerida en els llocs de treball en els quals es pot donar un ventall ampli de situacions de diversa índole, que les persones han de resoldre amb agilitat en base al seus coneixements i a experiències anteriors. Implica un cert grau d'iniciativa.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de formular propostes sobre la base d'una adequada comprensió dels requeriments del ciutadà o de la situació, per tal d'arribar a una solució estàndard de la problemàtica plantejada.

Exemples d'indicadors de conducta

- Identifica i interpreta correctament les situacions problemàtiques o incidències i les comunica a les persones corresponents.
- Davant de problemes simples i quotidians, amb pocs recursos, tant materials (eines, recanvis, etc.) com no materials (temps), ofereix una resposta adient.
- En situacions no complexes però que requereixen actuar ràpidament, ho fa.
- Afronta situacions noves amb creativitat i aprofitant els recursos disponibles (reparacions de maquinària puntuals que poden allargar la vida d'aquestes, per exemple).

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'aplicar una solució individualitzada per a cada situació diferent sobre la base dels seus coneixements i experiència prèvia, per tal de millorar els resultats.

Exemples d'indicadors de conducta

- Davant d'una problemàtica de certa complexitat en el seu àmbit d'actuació, cerca informació a través de referents, documentació o internet, la contrasta i aporta una solució.
- Davant de problemes concrets, sense un paràmetre clar de resposta, aporta una solució eficaç i de manera àgil en coherència amb la responsabilitat del seu lloc de treball.
- Davant l'absència de recursos econòmics identifica i proposa alternatives d'actuació per al desenvolupament dels projectes del seu àmbit.
- Atén i dona una resposta adequada a demandes d'informació encara que no siguin del seu àmbit, preguntant i indagant a les fonts corresponents.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

RECERCA DE SOLUCIONS

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'aplicar una solució eficaç a situacions complexes, mobilitzant diferents entitats, recursos o persones i demostrant creativitat en el seu disseny i definició, partint de models apresos o experimentats.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *En una situació problemàtica, sopesa pros i contres i escull la opció més adequada - amb menys impacte negatiu per a l'organització i per als ciutadans- tenint en compte tots els agents implicats.*
- ◆ *Planteja solucions a problemes basades en experiències favorables conegudes en altres moments o organitzacions.*
- ◆ *Quan es troba en situacions noves i sense referents, proposa solucions susceptibles de ser utilitzades com a model per altres companys/es.*
- ◆ *Té un comportament resolutiu, aborda amb agilitat i de manera correcta situacions complexes.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de resoldre situacions o problemes molt complexes a partir de solucions innovadores i creatives sobre la base d'un enfocament no tradicional, mitjançant un elevat coneixement dels objectius a assolir en el seu àmbit d'actuació.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Minimitza l'efecte dels possibles obstacles i assoleix els objectius en les situacions més complicades (manca de recursos, canvis organitzatius, coneixements no especialitzats, etc.).*
- ◆ *Davant de problemàtiques complexes en el seu àmbit de treball, identifica la naturalesa i aplica l'estratègia més convenient per a la seva resolució.*

COMPETÈNCIES RELACIONALS

Comunicació, pàg. 26

Habilitats interpersonals, pàg. 28

Persuasió i influència, pàg. 30

Xarxa relacional, pàg. 32

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMUNICACIÓ

Capacitat de transmetre missatges eficaçment i de manera clara, precisa i adaptada al context i a l'objectiu de la comunicació.

Competència amb component psicològic i alhora tècnic. Habilitat de saber quan i a qui preguntar i adreçar-se per portar a terme un propòsit. Implica també la capacitat d'escoltar a l'altre i comprendre'l. Inclou la capacitat de comunicar per escrit amb concisió i claredat. És una competència que pot ser associada a gran part dels llocs de l'organització. És especialment important en aquells llocs que necessàriament s'han de relacionar amb altres.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'emetre missatges verbals i/o escrits coherents i entenedors per tal d'assolir els objectius corresponents en l'àmbit de la seva actuació.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Manté una coherència entre el llenguatge verbal i no verbal, adoptant les postures i els gestos adequats en les diferents circumstàncies professionals en què es trobi.
- ◆ En la comunicació amb les persones del seu equip o d'altres, facilita la informació necessària per tal que aquestes coneguin el marc d'actuació i així assegurar l'assoliment d'objectius.
- ◆ Adapta el llenguatge i el missatge a les característiques de l'interlocutor /a (edat, formació, etc.) per a cada situació i moments concrets; utilitzant de forma adequada l'argot tècnic o d'especialitat.
- ◆ Dóna instruccions de manera clara, argumentada i donant la informació precisa per a la seva correcta interpretació.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'ajustar els missatges a les característiques dels interlocutors, escoltant-los de manera activa i fent l'esforç per entendre les idees i posicions d'aquests, encara que siguin oposades a les pròpies.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ En les interaccions amb les persones del seu equip, concentra l'atenció en aquestes i vetlla perquè se sentin còmodes i segures en l'entorn de treball (per exemple, manté reunions amb les diferents persones, mostra interès per l'estat d'ànim i inquietuds de les persones, etc.)
- ◆ Escolta de forma activa, posant-se en el lloc de l'interlocutor/a i entenent el seu punt de vista en tot moment, assegurant-se que ha comprés el missatge i comprovant que els/les seus/seves interlocutors/ores han entès el seu missatge, demanant el feedback necessari.
- ◆ Resumeix i aclareix amb el/la seu/seva interlocutor/a la informació que rep per a assegurar-se de que comprén el que li estan exposant, evitar malentesos i donar la resposta adequada.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMUNICACIÓ

- ◆ Fa entendre de forma clara el seu missatge, tot i ser contrari als interessos de l'interlocutor/a, amb arguments objectius, defensant les seves argumentacions de forma assertiva.

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de generar un clima de comunicació positiu per tal d'evitar una posició defensiva en els interlocutors, oferint la retroinformació necessària per tal d'assegurar-se que entenen correctament el missatge transmès.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Davant d'una situació complexa (emergència, conflicte, intensitat emocional, etc.), es comunica de manera eficaç, donant missatges clars i concisos, evitant o minimitzant la problemàtica.
- ◆ Utilitza l'assertivitat en la seva comunicació, és a dir, malgrat tenir un posicionament clarament contrari al seu/seva interlocutor/a, aconsegueix, mitjançant la seva argumentació, evitar o minimitzar l'enfrontament amb aquest/a.
- ◆ En les seves interaccions, fa actuacions per tal d'assegurar que l'interlocutor/a se senti còmode/a (llenguatge corporal adequat, clima de confiança, té en compte el contingut de la comunicació a l'hora de buscar l'espai més idoni, mostra interès per allò que la persona li vol transmetre, etc.).
- ◆ En les interaccions amb els/les usuaris/àries, aporta el feedback necessari per tal d'assegurar-se que ha entès el missatge i així poder aportar una resposta adequada, fins i tot, en situacions complexes.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de crear eines i/o desenvolupar actuacions que afavoreixin o facilitin una comunicació eficaç a nivell de tota l'organització, tant a nivell descendent, com ascendent, com horitzontal o quan l'acte comunicatiu té un caràcter estratègic.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Promou la comunicació oberta i transparent a l'organització, generant procediments formals que procurin els espais i les oportunitats per a fer efectiva la comunicació en tots els sentits.
- ◆ Posa en marxa i/o desenvolupa un pla de comunicació tant intern com extern del seu àmbit d'actuació.
- ◆ Representa a l'organització en forums d'alta especialització com congressos, jornades, en l'àmbit de l'administració pública (Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Federació de Municipis, etc...)
- ◆ Escriu i publica articles del seu àmbit d'especialització.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

HABILITATS INTERPERSONALS

Capacitat d'interactuar positivament amb altres persones, identificant les seves motivacions i/o necessitats per tal de facilitar i fomentar un bon clima de relacions en el context laboral.

És una competència basada sobre tot en la empatia i en la intel·ligència emocional. La solen tenir perfils en els quals les relacions amb altres persones (usuaris/àries o companys/es) és permanent i en els quals els resultats estan condicionats, en gran part, per la fluïdesa d'aquestes interaccions amb altres persones. També és una competència vinculada a nivell intern a un bon clima laboral ja que emfatitza molt la comprensió i la tolerància en les relacions interpersonals.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per mantenir un tracte correcte, amable i cordial amb els/les seus/seves companys/es i amb la ciutadania, percebent les emocions o pensaments dels altres i adequant el seu comportament en pro d'una bona relació i expressant-se amb assertivitat quan s'escaigui.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Coneix les persones de l'ajuntament, en general, i identifica en quins àmbits s'ha de relacionar amb cadascú, atenent també a les seves particularitats individuals.
- ◆ Té una relació cordial i correcte amb tots/es els/les companys/es, col·laborant de bon grat amb altres persones de l'ajuntament per treballar conjuntament quan s'escau.
- ◆ Escolta activament a les persones i dedica un temps a interessar-se per les seves necessitats (anímiques, emocionals o merament professionals).
- ◆ Té un comportament proper, accessible i de predisposició a ajudar i donar suport a la resta de l'equip, proveïdors i usuaris/àries.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat per comprendre i interpretar correctament els problemes, sentiments i preocupacions subjacents d'una altra persona, escoltant empàticament i mostrant interès per les posicions dels altres, encara que siguin oposades a les pròpies.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Utilitza diferents registres en la seva relació amb les persones del seu equip, canviant la seva manera de comunicar-se en funció del moment i de l'interlocutor/a.
- ◆ En una situació d'interessos contraposats o d'opinions contràries amb alguna persona del seu equip o d'altres departaments, sap relacionar-se minimitzant el conflicte o sense afectar negativament el clima laboral més enllà de la situació puntual.
- ◆ Davant de problemes importants dels/de les usuaris/àries, es comporta de forma empàtica interessant-se per tal que l'altra persona se senti escoltada i compresa.
- ◆ Es concentra en el problema de l'usuari/ària i troba la solució més adequada, actuant amb intel·ligència emocional, és a dir, manegant les seves pròpies emocions, sense veure's superat/ada per elles.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

HABILITATS INTERPERSONALS

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'implicar-se amb les motivacions o problemàtiques de les altres persones, identificant-les com a pròpies i modificant la seva pròpia conducta en pro d'un millor marc d'interacció interpersonal.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Promou amb la seva actuació un bon clima entre tot l'equip de treball i amb la ciutadania, vetllant en tot moment per què les relacions siguin positives.*
- *Té un lideratge orientat a les persones quan cal (millora d'un servei, presa de decisions compartida...), foment la confiança i la cohesió amb les persones de l'equip.*
- *En situacions de molta complexitat (manca de recursos, irreversibilitat d'una errada) o intensitat emocional (dona maltractada, atenció a infants...) actua amb diligència sense malmetre la confiança dels/de les usuaris/àries o entitats.*
- *En situacions d'emergència i molta tensió, ajuda a altres persones (companys/es o ciutadans/es) a relacionar-se positivament.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de fomentar un clima càlid de relacions en el grup i cap a la ciutadania, tot fomentant, amb la seva pròpia conducta, les actituds i els comportaments més idonis per a cada situació -adaptació del llenguatge, comprensió dels altres,...

Exemples d'indicadors de conducta

- *És considerada una persona facilitadora d'un bon clima de treball per diferents persones de l'organització de diferents àrees.*
- *En les enquestes de satisfacció, la seva actuació envers la ciutadania és considerada excel·lent.*
- *Com a comandament, impulsa activitats i espais d'interacció que promouen el bon clima i les bones relacions entre les persones del seu equip.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

PERSUASIÓ I INFLUÈNCIA

Capacitat d'influir en altres persones de l'organització o alienes per tal que aquestes contribueixin, en alguna mesura, a l'assoliment d'objectius, respectant en tot moment els principis ètics i morals.

Orientada a llocs de treball que hagin de dur a terme funcions de presentació i/o representació derivat del seu àmbit professional. La progressió de la competència estaria en funció dels fòrums o públics a que s'ha de dirigir la persona.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per adaptar les argumentacions pròpies als nivells, interessos i punts de vista dels interlocutors/ores quan aquests no suposen un fòrum de gran entitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Basa les seves argumentacions en dades contrastables (estudis, referents, dades econòmiques, estadístiques, etc.).*
- *Realitza presentacions a grups de 8-10 persones amb prèvia preparació dels arguments, documentació i previsió de les possibles preguntes.*
- *Adequa el format, canal i llenguatge de les seves presentacions, a les característiques del grup destinatari.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'aconseguir un impacte en altres persones mitjançant la utilització de diverses tàctiques interrelacionades en circumstàncies de poca complexitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Utilitza tàctiques de persuasió diferent, en funció del context i les característiques del seu "target".*
- *A través d'estratègies (no derivades de relacions jeràrquiques) aconsegueix a curt o mig termini la col·laboració de persones de l'organització en l'assoliment de resultats comuns.*

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'aconseguir un impacte en altres persones mitjançant la utilització de diverses tàctiques interrelacionades en circumstàncies de gran complexitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Mitjançant una estratègia planificada, aconsegueix introduir mesures organitzatives controvertides amb un mínim grau de rebuig.*
- *En situacions complicades on s'han d'aconseguir resultats i implicació d'altres persones o grups, s'anticipa a les reaccions dels/de les interlocutors/ores i aconsegueix els resultats.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

PERSUASIÓ I INFLUÈNCIA

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'utilitzar diverses estratègies d'influència complexes, elaborades i indirectes, gestionant adequadament la informació, proporcionant-la o retenint-la, per produir efectes determinats així com capacitat de gestionar les relacions i les opinions de persones i grups implicats, cercant prèviament coalicions i estats d'opinió favorables a l'assoliment dels objectius de treball.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Davant de determinats projectes de gran abast organitzatiu, duu a terme estratègies de persuasió indirecta (a través de persones clau de l'organització, per exemple).
- ◆ És consultat/ada per entitats o persones de prestigi sobre aspectes del seu àmbit professional (associacions, equips de govern d'altres ajuntaments que es posen en contacte per demanar assessorament en temes específics).
- ◆ Aconsegueix la implicació de tots els agents en l'assoliment dels resultats, aplicant estratègies de marketing.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

XARXA RELACIONAL

Capacitat per establir i mantenir relacions amb xarxes de persones, la cooperació amb les quals és o serà necessària per obtenir bons resultats en els objectius marcats.

Aquesta competència es refereix a la creació i el manteniment de contactes personals en diferents estaments tant dins de l'organització com fora d'ella. S'insereix en un model d'organització oberta i sota premises de col·laboració entre les persones i està relacionada tant amb el fet de conèixer a algú que ens pot facilitar una informació com participar en fòrums especialitzats per intercanviar coneixement o experiències.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'establir relacions adequades per a l'organització, obtenint la col·laboració de persones necessàries.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Aconsegueix informació rellevant per a la seva feina de persones que coneix d'altres departaments/serveis.
- ◆ Identifica a una gran part de persones de la Corporació pel seu nom i la seva activitat/servei.
- ◆ Té relacions positives amb persones clau (per coneixement, per experiència, per informació...) de la Corporació.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'establir relacions idònies amb xarxes de persones o entitats essent la seva cooperació beneficiosa a curt o llarg termini per a l'organització.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Introdueix millores en la seva feina a partir de l'intercanvi d'informació i coneixements amb professionals interns o externs de la Corporació.
- ◆ Manté relacions de col·laboració amb persones d'altres entitats, administracions o empreses amb les que intercanvia coneixements o informació.
- ◆ Forma part de grups o xarxes de professionals propis del seu àmbit i participa en activitats relacionades.

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de planificar, promoure i desenvolupar xarxes de relacions complexes amb entitats, serveis i organitzacions per mantenir-se informat/ada, identificar oportunitats de millora, facilitar l'assoliment dels objectius establerts, etc.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Impulsa i lidera xarxes professionals amb persones d'altres entitats.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

XARXA RELACIONAL

- ◆ *Manté relacions amb persones clau (ja sigui de dins o fora de la Corporació) de manera que l'informen amb agilitat dels canvis, novetats o bones pràctiques en matèria de la seva competència*
- ◆ *Fa propostes de millora a partir de la participació en grups formals o informals del seu àmbit professional.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de formar i assessorar a altres persones de l'organització en matèria de desenvolupament de relacions, essent un referent en aquest tema per tal d'aconseguir la seva cooperació i implicació en l'assoliment dels objectius de l'organització.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Duu a terme accions que fomentin la cooperació (seva i la del seu equip) de manera planificada i aprofitant les possibilitats de les tecnologies de la informació (blogs, xarxes professionals, etc.)*
- ◆ *Assessora a altres persones de l'organització, aportant informació al respecte de amb qui relacionar-se per aconseguir una determinada informació o alguna mena de compromís.*
- ◆ *Manté relacions de confiança amb persones de diferents entitats en l'àmbit de l'administració pública local (persones de l'àmbit directiu, federació de municipis, equips polítics de qualsevol ideologia, etc.).*

COMPETÈNCIES FUNCIONALS

- Capacitat analítica, pàg. 35
- Competència digital, pàg. 37
- Coneixement del territori, pàg. 39
- Domini professional, pàg. 41
- Gestió de conflictes, pàg. 43
- Gestió de l'informació, pàg. 45
- Instruments, eines i maquinària, pàg. 47
- Negociació, pàg. 49
- Optimització de recursos, pàg. 51
- Organització del treball, pàg. 53
- Orientació a la qualitat del resultat, pàg. 55
- Orientació al client intern i extern, pàg. 57
- Redacció de documents, pàg. 59

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

CAPACITAT ANALÍTICA

Capacitat d'explicar tècnicament, identificant les causes i predint les conseqüències, un problema o una situació determinada en l'àmbit de la seva especialitat.

Competència vinculada tant a l'exercici de funcions de tipus tècnic com de comandament/directiu. Tenir desenvolupada aquesta competència implica poder argumentar verbalment o per escrit qualsevol posicionament o conclusió mitjançant criteris tècnics i poder avaluar-los.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar la tècnica de recollida de dades i el model explicatiu més adient en base a la informació o la problemàtica a solucionar, quan aquesta és d'una complexitat mitjana.

Exemples d'indicadors de conducta

- Sap interpretar les dades i els resultats així com les tècniques d'anàlisi, dels informes i estudis que se li presenten.
- Coneix i utilitza diferents mètodes d'anàlisi i recollida de dades a l'hora de dur a terme un estudi/projecte/informe en matèria de la seva especialitat (indicadors cartes de servei, indicadors PAM, Disconformitats ciutadanes, etc.).
- Aplica criteris d'anàlisi tècnica a les diverses problemàtiques i elabora diagnosis fonamentades per tal de trobar la solució més eficient.
- Realitza informes, estudis i projectes del seu àmbit que poden ser utilitzats per prendre decisions, establint prèviament objectius i indicadors de resultats.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'identificar el model explicatiu i la tècnica de recollida de dades més adient en base a la informació o la problemàtica a solucionar, quan aquestes són de molta complexitat i el ventall d'opcions és múltiple.

Exemples d'indicadors de conducta

- Coneix i utilitza de manera complementària dades/documentació d'altres disciplines per tal de millorar la gestió d'un projecte o assegurar-ne la seva eficàcia (informes comptables, informes estadístics de població, de territori, etc.).
- Coneix i aplica les tècniques d'anàlisi qualitatives i quantitatives (enquestes de satisfacció, explotació de dades estadístiques de programes corporatius, etc) més adequades davant de situacions de certa complexitat tècnica (manca de recursos, problemàtiques urbanístiques imprevisibles, racionalització de plantilla, incertesa normativa, queixa ciutadana, etc.).
- Elabora judicis crítics davant d'estudis realitzats per tercers.
- En funció del context i dels agents/actors intervinents, sap identificar el model analític més adequat per tal de resoldre una problemàtica del seu àmbit d'actuació (recollida d'informació i/o dades de diferents fonts/sectors, diferents tipus d'anàlisi).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

CAPACITAT ANALÍTICA

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'identificar i utilitzar mètodes i mecanismes sistematitzats d'avaluació del procés i del resultat i saber interpretar i explicar correctament les dades que se n'obtenen. -metaavaluació-

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Incorpora l'argumentació tècnica en la justificació i contextualització dels projectes endegats, facilitant, si s'escau assessorament tècnic propi del seu àmbit d'especialització.*
- ◆ *Incorpora a tots els projectes de l'àrea sistemes d'avaluació amb indicadors tant de tipus quantitatiu com qualitatiu i documenta els resultats de les avaluacions de manera que siguin utilitzats en projectes posteriors.*
- ◆ *Utilitza sistemes de seguiment i avaluació en la seva unitat com ara el seguiment dels objectius PAM o la recollida i avaluació dels indicadors de les cartes de servei, etc.*
- ◆ *Incorpora i utilitza sistemes de diagnòstic i plans de millora organitzativa com el DAFO o el CAF (Common Assessment Framework).*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'innovar en tècniques d'avaluació de processos complexos o difícils a través d'un coneixement profund dels mètodes vigents en cada moment, per tal d'obtenir dades més precises i així poder modificar o millorar el procés, el projecte o la situació en qüestió.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Promou en la seva organització la qualificació tècnica i desenvolupament professional de les persones, mitjançant la utilització dels recursos i sistemes de l'organització (gestió per competències, plans de formació, sistemes interns de progressió, etc.).*
- ◆ *Té coneixements de les tècniques més innovadores i adients d'avaluació segons els objectius, podent decidir i argumentar sobre l'ús d'aquestes en la Corporació amb uns objectius determinats.*
- ◆ *Promou en l'organització l'ús de tècniques d'avaluació en els diferents programes, especialment en aquells de servei directe a la ciutadania.*
- ◆ *S'assegura que la presa de decisions, pròpia i la del seu equip, es realitzi en base als resultats de les avaluacions de diferent caire, especialment les avaluacions de tipus econòmico-financeres.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMPETÈNCIA DIGITAL

Capacitat d'utilitzar de manera segura i crítica les tecnologies d'informació i comunicació en totes les seves possibilitats per tal d'obtenir, produir, presentar, intercanviar i/o avaluar informació en el seu àmbit d'actuació.

Aquesta competència està orientada a facilitar la introducció de les TIC en tots els processos de l'organització. Si se li dóna un caràcter transversal o corporatiu a la competència, és útil per a minimitzar la possible esclatxa digital. Imprescindible en els processos de canvi cap a l'administració electrònica.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar les utilitats de les TIC per obtenir, produir, organitzar, presentar, intercanviar o avaluar informació en el desenvolupament de les seves tasques, així com utilitzar-les en bona part per a aquestes finalitats.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Utilitza habitualment el gestor d'expedients així com altres aplicatius interns.*
- *Comprén el funcionament i utilitza les principals aplicacions informàtiques (ofimàtica, internet i aplicatius interns), així com el correu electrònic de manera ordinària.*
- *Utilitza el gestor d'expedients així com altres aplicatius interns.*
- *Utilitza cercadors d'internet per trobar solucions de manera autònoma.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'utilitzar en totes les seves possibilitats les TIC per obtenir, produir, organitzar, presentar, intercanviar o avaluar informació en el desenvolupament de les seves tasques.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Coneix i aplica la normativa d'accés digital a la ciutadania a les administracions públiques així com les normatives relacionades (protecció de dades).*
- *Utilitza el programari propi de l'Ajuntament en les aplicacions corporatives. Utilitza de forma habitual l'accés a la informació mitjançant el gestor documental.*
- *Utilitza sistemes de programari lliure i menys coneguts com ara l'Open office, l'slide share, blogs, per millorar o fer la seva feina.*
- *Utilitza de manera experta el programari Office (Word, Excel, Powerpoint) i de les aplicacions pròpies del lloc de treball (Autocad, etc.). Utilitza de forma experta les bases de dades existents per tal d'optimitzar la seva feina amb els documents i plantilles existents, aportant millores i dissenyant-ne una base basee de dades quan cal.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

COMPETÈNCIA DIGITAL

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'utilitzar en totes les seves possibilitats les TIC, així com impulsar o fomentar l'ús d'aquestes en altres àmbits o persones a través de l'assessorament o la formació.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Forma i assessora a altres persones en matèria de tecnologies de la informació i la comunicació.
- ◆ Utilitza les TIC per incorporar millores en els serveis i/o tràmits del seu àmbit.
- ◆ Assessora a altres persones en matèria de protecció de dades i TIC.
- ◆ Coneix eines i recursos vinculats a les TIC per difondre coneixement específic del seu àmbit.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'introduir millores tant al seu àmbit de treball com en altres àmbits de la corporació, mitjançant la creació de recursos, eines o instruments propis de les TIC.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Domina plenament el vocabulari i usos de les tecnologies d'una manera global.
- ◆ Elabora aplicatius de fàcil ús que suposen una millora en l'eficàcia i eficiència de l'organització.
- ◆ Promou la introducció de les TIC a tota l'organització.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

CONeixEMENT DEL TERRITORI

Capacitat per identificar els punts geogràfics del municipi, així com per donar informació bàsica dels serveis i equipaments principals de l'ajuntament. Capacitat de comprendre i interpretar la realitat socioeconòmica del municipi i la ciutadania i conèixer el teixit econòmic i associatiu i els recursos i serveis existents, ja siguin del propi centre, de les diferents àrees de l'Ajuntament, d'altres administracions, associacions, entitats, serveis, etc.

Les persones de l'ajuntament són per a la ciutadania una referència per a qualsevol aspecte que tingui a veure amb el municipi i l'ajuntament, fins i tot encara que les seves funcions no siguin d'atenció a la ciutadania. Incorporar aquesta competència a diversos perfils de l'ajuntament promou posar aquest coneixement al servei de la ciutadania. És una competència amb una dimensió fonamentalment cognitiva.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar de forma general els principals punts geogràfics del municipi i la ubicació i l'existència dels serveis més rellevants, tant municipals com d'altres administracions amb presència en el territori; coneixent els trets bàsics de la realitat socioeconòmica del municipi, relacionat amb el seu àmbit de treball, i del teixit associatiu existent.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Mostra coneixement dels principals carrers i barris del municipi, així com de les característiques d'aquests.*
- ➡ *Coneix a nivell bàsic el teixit associatiu existent al municipi.*
- ➡ *Identifica clarament on estan ubicats els serveis públics del municipi, ja siguin de l'ajuntament o no.*
- ➡ *Té en compte les característiques socioeconòmiques de la zona on treballa a l'hora de realitzar les seves tasques.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat de conèixer amb profunditat els punts geogràfics del municipi i la ubicació i prestacions que ofereixen els serveis més rellevants, tant municipals com d'altres administracions amb presència en el territori, sent capaç de donar-ne informació exhaustiva i detallada i sent capaç d'identificar aquells serveis o prestacions que poden ser d'utilitat per al propi treball. Capacitat d'identificar i comprendre la realitat socioeconòmica del municipi i dels seus habitants i d'entendre l'entramat associatiu (tipologia, característiques, relacions entre aquest) que s'observa en cada moment.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Quan se li demana, dona informació de manera clara i comprensible sobre qualsevol punt del territori.*
- ➡ *Coneix les associacions i les entitats amb presència al territori, les ubica i identifica les finalitats i serveis que presten.*
- ➡ *Elabora eines o sistemes d'informació territorial que puguin ser d'utilitat a ell/a mateix/a o a altres persones.*




Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

CONEXIEMENT DEL TERRITORI

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de conèixer amb profunditat el territori marc en què es troba el municipi i la seva realitat socioeconòmica i els serveis externs que poden ser d'utilitat per al propi treball o d'altres. Ser capaç de planificar i organitzar intervencions globals en el municipi per resoldre les necessitats mediantes que puguin sorgir, amb una correcta i adequada previsió.



Exemples d'indicadors de conducta

-  Coneix les persones de referència que formen part de les associacions i entitats amb presència al territori.
-  S'avança a les necessitats específiques dels barris o de les entitats, desenvolupant proactivament actuacions en aquest sentit.
-  Coneix les problemàtiques dels diferents barris i zones del municipi i les té en compte a l'hora de desenvolupar el millor servei cap a la ciutadania.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de planificar accions i actuacions en base al context territorial, desenvolupant relacions professionals amb persones que integren altres organitzacions, serveis, entitats o col·lectius que siguin profitosos per a la consecució dels propis objectius segons les necessitats detectades en cada moment.

Exemples d'indicadors de conducta

-  Té un coneixement excel·lent del context municipal no només urbà sinó també rural del municipi.
-  Manté contactes amb les diferents entitats o persones clau del municipi de manera que té un coneixement actualitzat en tot moment del context municipal.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DOMINI PROFESSIONAL

Capacitat d'enfrontar i resoldre situacions de diferent ordre i naturalesa que es presentin en el context professional propi, amb els mitjans adequats i en base als coneixements i habilitats tècniques i/o operatives per tal d'assegurar la màxima eficiència i eficàcia.

Aquesta fa referència a l'evolució de la persona en la seva ocupació. Està pensada per a un domini professional derivat de cert grau d'experiència.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per a dur a terme actuacions relacionades amb el contingut funcional del seu lloc de treball en coherència amb i/o aplicant la metodologia derivada dels conceptes, la normativa i/o els procediments bàsics actualitzats, de manera autònoma.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Gestiona projectes del seu àmbit realitzant totes les fases (planificació, pressupost, seguiment i control, actuació davant de desviacions, avaluació de resultats) de manera correcta utilitzant l'aplicatiu informàtic.
- ◆ Resol els problemes tècnics, més habituals que se li presenten de manera satisfactòria i davant de problemes excepcionals o poc freqüents sap com recercar el recurs o referent adequat.
- ◆ Aplica coneixements actualitzats en matèria de normativa i procediments de l'àmbit de treball de la seva unitat.
- ◆ Col·labora, en funció de les seves responsabilitats i a partir d'indicacions, en el desenvolupament dels projectes del seu àmbit participant de manera proactiva.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat de dur a terme activitats complexes amb diferents possibilitats de d'actuació, aplicant correctament les novetats, tendències i canvis relacionats amb el seu àmbit de treball (normativa, nous mètodes, sistemes de gestió...), mostrant interès en l'aprenentatge i l'incorporació de noves formes de treballar que suposin una millora en el seu àmbit de treball.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Aporta millores al seu àmbit de treball i les seves funcions, a partir de la incorporació de nous mètodes o procediments.
- ◆ Col·labora activament en el desenvolupament de projectes de nova incorporació o de certa complexitat que es duguin a terme en el seu àmbit, aportant idees.
- ◆ Realitza autònomament tasques que van més enllà de les pròpies del lloc de treball com ara la conducció d'equips de treball o la millora de procediments.
- ◆ Aplica coneixements en la seva feina diària que van més enllà dels derivats merament de la titulació pròpia de la categoria (qualitat, gestió per competències, implantació de la directiva de serveis, administració electrònica, etc.)

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DOMINI PROFESSIONAL

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'interpretar les novetats, tendències i canvis relacionats amb el seu àmbit de treball per tal de millorar els mètodes i sistemes de treball.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Aplica coneixements en la seva feina diària que van més enllà dels derivats merament de la titulació pròpia de la categoria (administració electrònica, procediments relacionats amb la implantació de la directiva de serveis, gestió de la qualitat, etc.)*
- *De la seva experiència i coneixement, detecta problemes a solucionar o oportunitats de millora i realitza propostes per a millorar que suposen nous enfocaments de treball.*
- *Implanta millores en els processos que gestiona, a partir de tendències novedoses i contrastades.*
- *Resol de manera autònoma (tot contrastant la presa de decisions) problemes de certa complexitat en un marc d'incertesa i minimitzant els riscos i els costos per a l'organització.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de crear i incorporar nous mètodes i/o sistemes de treball a partir de les novetats, tendències i canvis per tal de millorar els processos i serveis existents en l'actualitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Fa propostes de millora en base a la seva expertesa que poden suposar un gran benefici per a l'organització.*
- *És un referent d'expertesa en el seu àmbit, més enllà de la pròpia Corporació.*
- *A partir del coneixement expert del seu àmbit de treball, fa propostes de millores o incorporació de nous serveis o nous procediments.*
- *Fa comunicacions o participacions (ponències) en fòrums de la seva especialitat.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

GESTIÓ DE CONFLICTES

Capacitat per detectar, prevenir i resoldre una situació difícil o complexa derivada d'interessos contraposats en el context de l'organització.

Aquesta competència té dues dimensions, la del conflicte entre persones de l'organització o vinculats a usuaris/àries. Es refereix a l'habilitat per a minimitzar els efectes negatius d'aquestes situacions, ja sigui evitant els conflictes o canalitzant adequadament les seves conseqüències.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per identificar els aspectes contraposats que han derivat en un conflicte i dur a terme actuacions per tal de minimitzar-lo o resoldre-ho.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Amb la seva actitud conciliadora, evita que es produeixin conflictes.*
- ➡ *Abans d'abordar la situació de conflicte (sigui part implicada o no), reflexiona i identifica el motiu.*
- ➡ *Quan es troba davant un problema o conflicte amb una altra persona (company/a o ciutadà/ana), intenta solucionar-ho de manera racional.*
- ➡ *En una situació de conflicte, identifica la seva naturalesa (decisió presa, interessos contraposats, històries personals, etc.).*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat per aplicar les tècniques d'anàlisi, identificació i gestió de conflictes idònies per a cada situació concreta i en funció dels elements integrants del conflicte, facilitant arribar a punts d'acord assumibles per totes les parts.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Escolta totes les parts per arribar a comprendre en tota la seva dimensió el conflicte explícit i implícit.*
- ➡ *La seva intervenció facilita la minimització del conflicte, quan aquest s'està iniciant.*
- ➡ *Adapta la seva intervenció en funció de la naturalesa del conflicte.*

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'analitzar i resoldre conflictes de diversa naturalesa sota el paradigma de guany compartit per a totes les parts.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *En situacions de conflicte greu, aconsegueix arribar a punts satisfactoris per a ambdues parts.*
- ➡ *Amb la seva intervenció aconsegueix que les parts enfrontades cooperin en activitats d'interès comú.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

GESTIÓ DE CONFLICTES

◆ *Assisteix a les parts del conflicte per tal que elles mateixes creïn solucions al conflicte.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'actuar de manera proactiva, avançant-se, prevenint els conflictes abans de que es produeixin, fomentant un clima de cohesió i respecte entre les persones de l'equip/organització.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Participa activament en la resolució de conflictes interns, plantejant aquests com a oportunitats d'aprenentatge i creixement per a l'organització.*
- ◆ *Davant de conflictes interns, realitza actuacions com ara estudis de clima o millora de processos i aconseguen millorar la cohesió entre les persones de l'àrea/organització.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ

Capacitat de recercar, tractar i organitzar la informació necessària per tal d'elaborar documentació diversa en relació a les pròpies responsabilitats i serveis.

La informació és un dels actius més importants que tenen les organitzacions avui en dia i, per això, esdevé fonamental poder localitzar, transmetre i difondre aquesta en el moment i de la manera que millor serveixi als objectius de l'organització. Incorporar aquesta competència en els perfils professionals ha de suposar créixer organitzativament en aquest sentit.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar les fonts d'informació i mètodes de tractament de la informació existents en el seu àmbit de treball per tal d'assolir els diferents objectius assignats.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Aplica els criteris bàsics de gestió documental (comprensió i ús correcte del quadre de classificació corporatiu) a partir de les instruccions del/de la seu/seva cap.*
- ◆ *Davant de la necessitat de recercar informació, utilitza diverses fonts d'informació de manera autònoma: bases de dades internes, persones clau, internet, bases de dades externes, altres ajuntaments, etc.*
- ◆ *Manté actualitzada, ordenada i codificada la informació que ha d'utilitzar habitualment mitjançant els instruments necessaris (carpetes, bases de dades, quadre de classificació documental, etc.). Manté les dades dels seus projectes actualitzats i organitzats, de manera que terceres persones les puguin localitzar i entendre fàcilment.*
- ◆ *Quan presenta o facilita dades o informació a tercers (caps, usuaris, ciutadania, etc.) ho fa de manera precisa i clara, identificant quina és aquesta informació.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'utilitzar en totes les seves possibilitats els recursos i fonts d'informació que té al seu abast, directament o indirectament per obtenir el millor resultat, amb criteris de rigor i vetllant per l'exactitud de la informació processada o obtinguda.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Fa propostes de creació i/o millora dels sistemes d'informació de l'organització per a un millor aprofitament d'aquests (manuais de procediments, manuais d'acollida, protocols d'actuació, etc.).*
- ◆ *Elabora sistemes individuals i/o grupals de recollida i tractament de l'informació per tal d'organitzar i poder presentar aquesta.*
- ◆ *Fa tractaments i explotacions de la informació del seu àmbit i elabora estudis i gràfics de síntesi i presentació d'aquesta.*
- ◆ *Davant de demandes de certa complexitat i poc habituals per part de la ciutadania o companys/es, localitza informació que facilita identificar la millor solució per a la persona.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de crear sistemes o pràctiques novadores que permetin recollir i gestionar idòniament la informació requerida per al propi àmbit de treball de forma habitual, promovent una gestió compartida de la informació.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Analitza i valora i proposa millores relatives als sistemes d'informació utilitzats en la seva àrea.*
- *Comparteix la informació existent sobre novetats, innovacions i canvis en la seva àrea de domini professional, creant espais de trobada amb altres persones (de la pròpia àrea o no i amb ciutadania, si s'escau).*
- *Crea sistemes d'organització i actualització permanent d'informació que poden ser fàcilment utilitzat per a altres persones (bbdd, wikispaces, intranet, web, etc.)*
- *En diverses situacions laborals, aporta informació a l'equip o als responsables que pot ser difícilment localitzable o identificable.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de formar i instruir a altres persones en les tècniques més idònies en cada cas per a recollir, gestionar, tractar i efectuar recerques de la informació existent.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Crea, amb el mínim cost, sistemes d'informació que suposen una millora substancial per a la gestió organitzativa.*
- *Vetlla per la millora permanent dels sistemes d'informació de l'organització, establint pràctiques d'avaluació i millora periòdiques.*
- *Fomenta l'ús i la millora dels sistemes d'informació de l'àrea/organització.*
- *Forma i/o assessora a altres persones de l'organització en l'ús dels sistemes d'informació, potenciant el desenvolupament de les persones en aquesta matèria.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INSTRUMENTS, EINES I MAQUINÀRIA

Capacitat per utilitzar de forma òptima i eficient les eines i instruments a l'abast, optimitzant al màxim les seves prestacions.

Competència orientada als llocs de treball en els quals s'han d'utilitzar aparells o instruments que requereix un aprenentatge de les prestacions així com fer-ne un bon ús (exemples serien els aparells utilitzats pels agents de policia, reprografia, maquinària de la brigada, etc.).

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar en la seva màxima expressió les prestacions, la forma de manipulació i les necessitats de manteniment de les eines i instruments a l'abast del servei i tenir les habilitats necessàries per a poder executar els treballs assignats amb aquests materials de forma òptima.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Coneix i realitza el manteniment bàsic de les eines que utilitza habitualment, vetllant per l'estalvi de recursos.
- ◆ Identifica correctament les prestacions dels instruments i eines que utilitza habitualment en la seva feina, fent un ús òptim d'aquestes i no utilitzant-les per a altres usos per als que no han estat dissenyades.
- ◆ Coneix i segueix els protocols d'ús dels instruments, eines i maquinària ja sigui d'ús habitual o no.
- ◆ En l'ús de les eines i/o maquinària, té en compte les capacitats i limitacions d'aquestes (càrrega possible, espai disponible, intensitat, aigua necessària, etc.).

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'utilitzar correctament totes les prestacions dels instruments i ser capaç de manipular i fer el manteniment de les eines i instruments a l'abast del servei.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Utilitza correctament els vehicles, estris, maquinària, etc.
- ◆ Adapta de manera àgil el seu comportament als canvis d'instruments, eines o maquinària.
- ◆ Identifica problemes en l'ús de les eines i maquinària i ho comunica.
- ◆ Realitza correctament el manteniment preventiu de tots els instruments i la maquinària.




Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

INSTRUMENTS, EINES I MAQUINÀRIA

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'utilitzar correctament les prestacions de les eines, instruments i maquinària i optimitzar-ne el seu ús segons les necessitats de cada moment, manipulant i efectuant el manteniment ordinari segons les necessitats de les eines i instruments a l'abast del servei.



Exemples d'indicadors de conducta

-  *Detecta les possibles incidències o anomalies de la maquinària i realitza la reparació, quan és senzilla, de manera autònoma.*
-  *Opera amb les eines sense errors i amb un mínim de supervisió.*
-  *Promou un bon ús dels estris i la maquinària en el seu àmbit de treball.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'assessorar i instruir a altres persones en la utilització i manipulació de les eines, instruments i maquinària al seu abast, aprofitant alhora tots els recursos que ofereix aquella eina en benefici del servei.

Exemples d'indicadors de conducta

-  *Forma altres persones en l'ús de les eines, acompanyant-lo en el seu aprenentatge.*
-  *Crea espais per a l'intercanvi de coneixements i usos sobre les eines.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

NEGOCIACIÓ

Capacitat per dirigir i/o controlar la interacció entre diferents parts amb l'objectiu d'arribar a un acord, utilitzant tècniques de guanyar-guanyar i planificant alternatives per arribar als millors acords.

Competència que recull l'habilitat que, per formació o experiència, tenen algunes persones per arribar a acords en situació de conflicte d'interessos. Es pot incloure tant en perfils de comandament com en perfils de tipus tècnic, sempre i quan realitzin efectivament activitats de negociació.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per assolir punts d'acord satisfactoris per a les diferents parts, a partir de la identificació d'objectius comuns.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ En el procés de negociació utilitza arguments ajustats al context i característiques de les parts implicades, aportant documentació, models o estudis que legitimin el seu posicionament.
- ◆ En processos de negociació de poca complexitat, arriba sempre a acords satisfactoris per a les dues parts.
- ◆ Escolta activament els posicionaments dels altres promovent un clima cooperatiu que faciliti l'assoliment d'acords.
- ◆ Prepara les reunions de negociació per tal d'assegurar l'arribada a punts de comú acord, tenint clarament identificats els objectius propis així com les limitacions i tenint previstos els objectius i limitacions de la part contrària.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat per assolir acords satisfactoris, planificant alternatives per negociar els millors acords a partir de la interpretació dels objectius de l'organització o de la situació específica, focalitzant la negociació en el problema i no tant en la persona.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Té un comportament ferm (en l'argumentació i manteniment de la postura) i flexible (en la concessió a l'altra part) alhora, discriminant quan ha d'utilitzar un o altre posicionament i assegurant l'adopció d'acords conjunts.
- ◆ Utilitza tècniques de diagnòstic com el DAFO o altres per tal de preparar-se la negociació i assegurar-ne la consecució dels objectius.
- ◆ Participa amb freqüència en reunions de negociació, el resultat de les quals tenen impacte organitzatiu i assoleix uns mínims acords satisfactoris per a l'àrea/organització.
- ◆ Adapta l'estil de la negociació (cooperativa, competitiva) així com la seqüència o el desenvolupament d'aquesta al context i la problemàtica.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

NEGOCIACIÓ

Desenvolupada en grau alt

Capacitat per obtenir acords satisfactoris per a tothom, inferint els objectius concrets de l'organització en base a les línies estratègiques determinades en situacions de difícil confluència d'interessos.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Focalitza la seva estratègia en l'anticipació del comportament/posicionament de l'altra part negociadora, estant en condicions de donar una resposta argumentada en tot moment.
- ◆ En el procés d'una negociació, en moments de màxima tensió, utilitza les habilitats comunicatives per millorar el clima i afavorir l'enteniment entre les parts.
- ◆ Participa habitualment en processos de negociació on els interessos són difícilment reconciliables i aconsegueix assolir acords satisfactoris.
- ◆ Promou un clima de cooperació amb les parts, més enllà d'un procés de negociació concret, amb la visió estratègica de facilitar posteriors acords que beneficïn els interessos de l'organització.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat per obtenir acords satisfactoris per a tothom i compromisos estables que enforteixin la relació, inferint els objectius concrets de l'organització en base a les línies estratègiques (definides o no), tot fent ús d'una habilitat per crear un ambient idoni per a la cooperació i col·laboració.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Assessora l'equip polític i/o col·labora en l'estratègia en processos de negociació que suposin una benefici per al municipi i la ciutadania.
- ◆ Amb posterioritat al procés de negociació realitza una avaluació per d'utilitzar els coneixements i l'experiència com a una font d'aprenentatge i millora pròpia o de tercers.
- ◆ Participa en negociacions de caire estratègic, on els resultats poden tenir un alt impacte per a l'organització i aconsegueix resultats positius sense malmetre les relacions amb els interlocutors per a negociacions futures.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

OPTIMITZACIÓ DE RECURSOS

Capacitat de treballar de forma eficient i eficaç, orientant la seva actuació a l'obtenció dels millors resultats, amb els mitjans imprescindibles per assolir els objectius marcats.

La idea que subjau bàsicament en aquesta competència és la d'utilitzar d'una manera sostenible els recursos organitzatius, utilitzant els mitjans estrictament imprescindibles, sense minvar la qualitat dels resultats.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar els recursos disponibles en l'organització i orientar la seva actuació de forma general cap a l'utilització dels mitjans exclusivament imprescindibles per a l'assoliment dels objectius marcats.

Exemples d'indicadors de conducta

- *En la realització de les seves tasques, identifica els recursos (econòmics, personals i temporals) imprescindibles i els utilitza amb eficàcia i eficiència de manera autònoma.*
- *Identifica captació de recursos o fórmules de col·laboració amb altres àrees o entitats per als projectes que es posen en marxa des de la Unitat (cerca de col·laboracions, treball transversal, bones pràctiques, etc.)*
- *Identifica diferents fonts de finançament i captació de recursos per als projectes que es posen en marxa des de la secció (cerca de col·laboracions, esponsoritzacions).*
- *Fa un ús responsable dels recursos i consums energètics, en el seu àmbit d'actuació, evitant el malbaratament dels recursos.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'orientar la seva actuació a l'obtenció dels millors resultats amb la mínima inversió de recursos i mitjans possibles per a cada situació.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Davant una situació de manca de recursos, proposa canvis a la direcció a nivell de procediments o redissenys funcionals per tal d'optimitzar-los, mantenint la qualitat del servei.*
- *Planifica i organitza els treballs (transport de material segons zones geogràfiques, acumulació de treballs en una mateixa instal·lació per estalviar temps, etc.) per tal d'aprofitar recursos.*
- *Per al desenvolupament habitual de la seva feina, té suficient amb els recursos previstos, no havent d'incrementar la demanda d'aquests (ja siguin econòmics, materials o de temps).*
- *En els projectes que desenvolupa, té en compte la reducció de costos com a una variable de pes.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

OPTIMITZACIÓ DE RECURSOS

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de generar formes noves de treball, canvis en l'ús de les eines o recursos per tal d'aprofitar-les des d'una altra vessant de manera que permeti assolir els objectius propis del seu àmbit de treball, tot suposant la despesa o la inversió mínima en nous recursos.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Avalua periòdicament la seva gestió des d'un punt de vista de l'eficiència econòmica i obté resultats positius, suposant un estalvi per a la Corporació.*
- ◆ *Promou l'optimització de recursos en altres persones.*
- ◆ *Cerca i proposa noves maneres d'utilització dels recursos, aprofitant les evolucions tant tecnològiques com organitzatives.*
- ◆ *Planifica l'ús dels recursos a mig i llarg termini tenint en compte el màxim criteri d'estalvi i austeritat econòmica, mantenint els nivells de qualitat del treball desitjables.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de promoure una cultura d'optimització de recursos entre les persones del seu voltant, de tal manera que en la presa de decisions un element clau sigui el criteri d'optimització, sense que això suposi una merma de la qualitat.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *En les decisions que pren, té un pes important l'aprofitament de recursos i l'estalvi econòmic i així ho argumenta i ho reflecteix en la pràctica. Proposa sistemes de gestió que faciliten l'estalvi i l'eficiència, amb impacte a l'organització.*
- ◆ *Promou la cultura de l'estalvi i l'eficiència entre les persones del seu equip, mitjançant activitats formatives i comunicatives.*
- ◆ *Desenvolupa fórmules de treball en l'equip que millorin la qualitat dels serveis sense que això suposi invertir en més recursos.*
- ◆ *Elabora propostes de pressupost tenint en compte criteris d'eficiència i d'estalvi.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORGANITZACIÓ DEL TREBALL

Capacitat de planificar, prioritzar i distribuir les activitats i els recursos per tal d'assegurar la consecució dels objectius esperats.

Aquesta és una competència que es basa en les capacitats de planificació i assoliment dels propis objectius de treball. Molt orientada envers la cultura de direcció per objectius.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de planificar el propi treball i administrar el temps destinat a cada qüestió, de manera autònoma per tal d'aconseguir allò que se li demana en el temps corresponent.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Quan té algun temps "mort" en la seva jornada, aprofita per realitzar altres tasques com ara manteniment preventiu de les eines o els espais o s'ofereix per donar suport a altres companys/es.
- ◆ Prioritza les seves tasques, la càrrega de treball i el temps disponible, en base als objectius a assolir de manera immediata.
- ◆ Quan cal, i en funció de les circumstàncies o possibles imprevistos, introdueix canvis en la planificació de la feina pròpia i aconsegueix igualment assolir els objectius.
- ◆ Utilitza els protocols i eines de planificació que l'organització posa a la seva disposició (projecte, agendas, recull d'incidències, reports als responsables, etc.).

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'establir, de manera autònoma, objectius i terminis per a la realització de les tasques, tot definint les prioritats del treball dins del seu àmbit i assegurant-se que s'hagi obtingut la qualitat del treball esperada i s'hagin dut a terme totes les actuacions previstes.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Abans de desenvolupar un projecte o una actuació, anticipa les necessitats i possibles mancances, determinant i sol·licitant els recursos necessaris per a la seva execució.
- ◆ Assoleix dins el termini establert les responsabilitats/objectius encomanats prioritzant i autoorganitzant-se les diferents tasques a realitzar.
- ◆ Organitza la realització de les seves tasques ordinàries a curt termini, prioritzant-les segons el seu nivell d'importància i rellevància per a l'assoliment dels objectius.
- ◆ Planifica els treballs a realitzar sense necessitat de rebre instruccions concretes al respecte.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORGANITZACIÓ DEL TREBALL

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de dur a terme simultàniament diversos projectes complexos, establint de forma permanent mecanismes de coordinació i de control de la informació dels processos en marxa.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Utilitza eines de planificació estratègica com ara el quadre de comandament integral.
- ◆ Mesura indicadors de resultat de l'organització del treball feta.
- ◆ Gestiona i coordina de manera eficaç, ajustant-se als terminis previstos i als recursos disponibles, els diferents projectes, serveis i actuacions duts a terme des de la Unitat.
- ◆ Planifica el seu treball i el de l'equip de forma estructurada i, a la vegada, flexible, amb visió a mig termini, per tal d'assegurar la consecució dels objectius de la Unitat.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'avaluar tant la pròpia planificació com la de terceres persones mitjançant les tècniques més adients i determinar i comunicar clarament els aspectes a millorar.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Planifica amb visió global i a llarg termini els objectius de la seva àrea de responsabilitat, d'acord als objectius estratègics de l'Ajuntament, promovent la realització de plans d'acció operatius per a la seva consecució.
- ◆ Redissenya i fa canvis a la seva àrea per tal de millorar l'adequació amb els objectius a mig i llarg termini, en funció dels recursos dels que disposa.
- ◆ En el marc de la seva àrea de responsabilitat, estableix plans d'acció determinant responsabilitats, terminis d'execució, indicadors de seguiment i control i plans davant de contingències no previstes.
- ◆ Té incorporada l'avaluació com a una part més del procés de planificació i d'organització del treball, utilitzant la informació aportada per aquesta, per a successives planificacions (elaboracions de memòries de gestió, informes, etc.).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORIENTACIÓ A LA QUALITAT DEL RESULTAT

Capacitat d'orientar la conducta professional envers l'assoliment de resultats amb nivell excel·lent en termes de qualitat.

Competència que unifica la orientació als resultats i la orientació a la qualitat. Impulsa la millora contínua i el treball orientat a l'excel·lència en els resultats.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar els aspectes claus d'un procediment en termes d'eficiència i eficàcia, per tal de detectar els punts febles en termes de temps i qualitat i proposar els canvis adients per tal de millorar-lo.

Exemples d'indicadors de conducta

- Realitza les funcions en base als procediments i mètodes existents dins l'organització per tal d'assegurar la qualitat (introducció de les dades al gestor d'expedients, per exemple).
- Identifica millores en els resultats i la qualitat de la seva feina i proposa actuacions per tal de desenvolupar-les (elaboració de nous indicadors, per exemple).
- Assoleix els resultats assignats en el termini previst sense necessitats de correccions posteriors.
- Els resultats del seu treball (memòries, projectes, informes, estudis, etc.) estan ben fonamentats i elaborats i responen a criteris d'eficiència i eficàcia.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'aplicar canvis específics en els mètodes de treball, per aconseguir millores respecte dels nivells actuals d'assoliment en els resultats tant qualitativament com quantitativament.

Exemples d'indicadors de conducta

- Analitza, detecta i proposa millores en els mètodes de treball que fomentin l'assoliment dels objectius establerts.
- Estableix pràctiques (reunions, entrevistes, qüestionaris, etc.) amb l'objectiu de revisar i avaluar els mètodes i procediments utilitzats a la secció i introdueix canvis a partir de l'informació recollida que suposen una millora qualitativa o quantitativa en els resultats.
- Identifica mancances i proposa millores en els mètodes de treball per tal d'assolir els objectius establerts de la manera més àgil possible.
- En la realització de les seves tasques, té en compte els paràmetres i criteris de qualitat establerts per a la corporació (compromisos de les cartes de serveis).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORIENTACIÓ A LA QUALITAT DEL RESULTAT

Desenvolupada en grau alt

Capacitat per aconseguir i superar els estàndards d'acompliment i els terminis establerts, fixant-se per a un/a mateix/a i/o per a les altres persones els paràmetres a assolir.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Assoleix resultats individuals que van més enllà qualitativa i quantitativament d'allò previst o demandat des de la seva àrea.*
- ◆ *Agilitza el procés de treball per tal d'assolir els resultats previstos en menys temps però amb els paràmetres de qualitat i quantitat exigits.*
- ◆ *Participa activament o dinamitza equips de millora interns i/o externs.*
- ◆ *Quan realitza treballs no habituals o no propis de la seva especialitat també assoleix els nivells predeterminats de qualitat.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de promoure en l'organització la millora contínua del servei i l'orientació a l'eficiència.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Vetlla per tal que l'organització sigui un referent en l'àmbit de la qualitat.*
- ◆ *Impulsa la certificació de qualitat en tota l'organització.*
- ◆ *Introdueix en l'organització eines i instruments que avaluïn l'eficàcia i l'eficiència del servei, introduint canvis a partir d'aquesta avaluació.*
- ◆ *Planifica i desenvolupa actuacions organitzatives alineades amb la cultura de la Qualitat.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN I EXTERN

Capacitat per donar resposta satisfactòria a les necessitats o demandes dels clients, ja siguin interns o externs (ciutadania), identificant les possibles demandes no explícites i/o futures necessitats.

Competència associada a la vocació de servei al client, ja es tracti de la ciutadania o de les persones del propi ajuntament. Implica una actitud empàtica envers els altres així com un compromís per satisfer les demandes professional implícites o explícites dels altres.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat per percebre i identificar les necessitats del client, establint una relació comunicativa oberta i fluida i mostrant interès per conèixer el seu nivell de satisfacció.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ S'interessa per conèixer el grau de satisfacció dels/de les companys/es respecte de la demanda feta (pregunta, fa seguiment).
- ◆ S'adreça a les persones amb amabilitat i anomenant-les pel seu nom, minimitzant en la mesura del possible el temps d'espera d'aquestes.
- ◆ Mostra interès i aporta alternatives d'actuació quan ell/a no pot satisfer la demanda d'algun/a ciutadà/ana o company/a.
- ◆ Aporta la informació necessària requerida per la ciutadania o companys/es d'altres departaments, intentant que aquesta sigui la més convenient per a la demanda realitzada.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'adaptar la pròpia conducta per tal de satisfer les demandes del client, utilitzant els recursos i la informació necessaris, més enllà de les preestablertes a priori.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Aborda les demandes de companys/anyes o de la ciutadania amb empatia, posant-se en el seu lloc i pensant en les seves necessitats més enllà d'allò explícit per aquells.
- ◆ Assessora i es relaciona amb l'usuari/a utilitzant un llenguatge entenedor, de forma que indica clarament les actuacions a realitzar, intentant satisfer en tot moment i en la mesura del possible els seus interessos.
- ◆ Fa propostes de millora respecte de l'atenció als clients interns o externs.
- ◆ Si és necessari, altera el protocol d'actuació, dins els límits normatius i quan no hi ha conseqüències per a tercers, per tal de respondre satisfactòriament a la demanda feta.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN I EXTERN

Desenvolupada en grau alt

Capacitat per generar i mantenir una relació amb perspectives de llarg termini amb el/la client/a per resoldre les seves necessitats actuals o futures.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Elabora i recull indicadors de les demandes, suggerències o queixes per tal de millorar l'atenció prestada.*
- ➡ *Assessora a altres persones en matèria d'atenció al client intern i/o extern.*
- ➡ *S'avança a les necessitats a mig o llarg termini de les persones que atén habitualment, fent propostes d'actuació en aquest sentit.*
- ➡ *Resol amb eficàcia i eficiència demandes complexes de ciutadans/anes.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de dur a terme i promoure la recerca d'informació sobre les necessitats latents però no explícites del client per tal d'anticipar-se a les seves necessitats, més enllà d'aquelles que resulten òbvies o evidents i adequar la seva actuació i els mitjans disponibles a aquestes necessitats.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ *Si s'escau, dedica esforç personal a atendre i millorar el servei als clients.*
- ➡ *Sense que s'hagin explicat o demanat, aporta solucions i serveis individualitzats als clients.*
- ➡ *Crea vincles estables en el temps amb els clients (interns o externs) de manera que pot conèixer millor les necessitats i donar un millor servei.*
- ➡ *Mostra una visió estratègica, identificant amb previsió les necessitats futures dels clients o usuaris/àries.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

REDACCIÓ DE DOCUMENTS ESPECÍFICS

Capacitat d'elaborar documents en l'àmbit professional propi utilitzant el llenguatge d'especialitat de manera sintètica i comprensible.

Competència orientada a millorar la capacitat de redacció per a aquelles persones que han d'elaborar documents encara que no necessàriament siguin informes: es poden incloure aquí des dels atestats policials fins a informes jurídics.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar, bàsicament, el llenguatge d'especialitat idoni per a cada situació i ser capaç d'incorporar-ho de forma bàsica als documents que elabori.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Adapta el llenguatge escrit a la tipologia de document de què es tracti (escrit intern, decret, comunicació a la ciutadania, etc.).
- ◆ Utilitza correctament el llenguatge d'especialitat administrativa en tots els escrits que són responsabilitat seva.
- ◆ Identifica i utilitza correctament els diferents models i plantilles existents de redacció de documents, de manera autònoma.
- ◆ Redacta escrits de forma clara a partir dels models subministrats.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'aplicar correctament el llenguatge d'especialitat idoni per a cada situació, essent capaç de detectar errors o mancances amb un mínim grau de supervisió en els documents elaborats.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Els documents que redacta estan correctament estructurats, facilitant al màxim la seva comprensió.
- ◆ Detecta errors o mancances en la forma o el contingut dels documents elaborats autònomament, de manera que no és necessària la supervisió d'altres persones.
- ◆ Redacta nous documents sense un model preexistent.
- ◆ La presentació dels documents que elabora ajuden a la claredat i comprensió d'aquests.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

REDACCIÓ DE DOCUMENTS ESPECÍFICS

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de redactar documents específics de forma novedosa amb un estàndard de qualitat idoni pel que fa a la utilització del llenguatge d'especialitat corresponent a cada situació, essent capaç de detectar errors o mancances sense necessitat de supervisió.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Coneix i utilitza formats no habituals de documents com ara articles d'especialització del seu àmbit.
- ◆ Aplica correctament les normes actuals per a les referències bibliogràfiques i de consulta, segons el tipus de document elaborat.
- ◆ Utilitza aplicatius específics relacionats amb la gestió de referències bibliogràfiques i actualització dels documents.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat d'actuar com a referent en la redacció de documents específics i instruir i formar a les altres persones per millorar les seves capacitats en la redacció de documents, essent capaç de detectar errors o mancances en els documents elaborats per les altres persones i de proposar l'esmena idònia en cada cas, mostrant una actitud de preocupació constant per tal que els documents elaborats s'ajustin amb rigor al llenguatge d'especialitat corresponent.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Corregeix i i millora documents elaborats per altres persones.
- ◆ Assessora i/o forma a altres persones de l'organització en matèria d'elaboració redacció de documents.

COMPETÈNCIES DIRECTIVES

Desenvolupament de persones, pàg. 62

Direcció de persones, pàg. 64

Presca de decisions, pàg. 66

Visió estratègica, pàg. 68

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

Capacitat per facilitar i impulsar el creixement de les persones de l'equip en termes tant d'aprenentatge com d'acompliment, potenciant al màxim les seves capacitats i aportacions a l'organització, mitjançant les estratègies més adients.

És una competència vinculada a l'exercici de funcions de caps i responsables de l'organització. Orientada a que els caps vetllin per treure allò més positiu de les persones del seu equip i fer-les créixer, en una línia més del coach que d'un/a cap jeràrquic. Requereix un cert grau de lideratge orientat a les persones.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de transmetre i fomentar entre les persones de l'equip la implicació envers el seu creixement professional, motivant-los/es a reflexionar sobre les pròpies necessitats i orientant-los en positiu mitjançant estratègies comunicatives planificades o no.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Fa propostes de desenvolupament al seu equip, en base a diferents tipus de recursos tant a nivell intern com extern.
- ◆ Determina accions periòdiques de comunicació amb les persones del seu equip per tractar els aspectes relacionats amb l'acompliment i el desenvolupament professional.
- ◆ Mostra interès per les tasques desenvolupades per les persones del seu equip, potenciant, mitjançant el reconeixement explícit, els seus punts forts, així com les seves àrees de millora.
- ◆ Utilitza els instruments d'avaluació (sistema de gestió per competències) per tal d'obtenir informació al respecte del nivell d'aprenentatge i compliment de les persones de l'equip.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat per identificar les necessitats dels membres de l'equip en termes d'aprenentatge així com les seves potencialitats en termes d'acompliment, i donar retroalimentació de cara a maximitzar l'adequació de la persona al lloc de treball, aplicant els instruments més adients.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ Detecta possibilitats de millora del grup i promou accions per tal d'incrementar la seva cohesió i coordinació en l'assoliment d'objectius establerts pel/per la responsable.
- ◆ Disseny accions individuals per a cadascuna de les persones de l'equip que li puguin suposar un aprenentatge (una presentació, una col·laboració amb un altre departament, una anàlisi d'un procediment, un encàrrec d'una altra especialitat, etc.).
- ◆ Transmet a les persones del seu equip les potencialitats individuals i les possibilitats de progressió professional que pot assolir, motivant-los per a que millorin de forma contínua fomentant un clima d'aprenentatge permanent.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DESENVOLUPAMENT DE PERSONES

- Supervisa i dona suport de forma permanent en el desenvolupament de la feina de les persones del seu equip, acompanyant-les en la seva millora.

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'analitzar i detectar el potencial de cada persona de l'equip, més enllà de la informació aportada pels instruments d'avaluació, per tal de delegar i/o assignar responsabilitats en funció del seu perfil.

Exemples d'indicadors de conducta

- Dissenya conjuntament amb la persona plans de desenvolupament individual en base a les seves àrees de millora, tenint en compte alhora les necessitats organitzatives.
- Canvia o assigna noves tasques a les persones del seu equip, assessorant i recolzant, per tal de fomentar l'adquisició de nous coneixements i habilitats i afavorir la implicació en l'assoliment dels objectius.
- Desenvolupa l'experiència d'equip i la cooperació, promovent espais i possibilitats per desenvolupar l'aprenentatge col·lectiu.
- Delega determinades tasques amb la finalitat de desenvolupar a les persones de l'equip, explicant la manera de fer-les per tal que la persona n'aprengui.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de crear espais i possibilitats per al desenvolupament de les persones, aconseguint que la millora i l'aprenentatge permanent formin part de la cultura de l'equip o de l'organització.

Exemples d'indicadors de conducta

- Crea espais de coordinació i reflexió amb el seu equip per tal de millorar els sistemes organitzatius de desenvolupament de les persones i analitzar com aquests sistemes s'alineen amb els objectius estratègics de la corporació.
- Promou a la seva àrea una cultura orientada al desenvolupament professional de les persones, establint polítiques de gestió que incentivin la millora permanent de l'acompliment i l'aprenentatge.
- Incorpora a l'organització pràctiques de desenvolupament més enllà de la tradicional formació (benchmarking, lectures recomanades, encàrrecs de treball, recerques, etc.).
- Estimula el compromís dels seus col·laboradors amb el seu propi aprenentatge revertint el coneixement en bé de l'organització (utilitza casos reals de l'ajuntament per portar a terme un procés d'aprenentatge pràctic, aprofita experiències d'altres ajuntaments per fer propostes de millora concretes a l'organització, etc.).

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DIRECCIÓ DE PERSONES

Capacitat per assolir resultats en el equip de treball mitjançant la coordinació de les persones que els integren, aconseguint que aquestes contribueixin de manera efectiva en la consecució dels objectius.

Competència directiva per excel·lència, implica l'assoliment de resultats de l'equip de persones amb un bon clima de treball i una cultura de compromís amb l'organització i millora permanent.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat de prioritzar i assignar amb criteri activitats i tasques a un equip de persones, transmetent instruccions de forma clara i supervisant i comunicant el resultat i vetllant per mantenir la cohesió del grup.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Dóna feedback al seu personal, preocupant-se per la consecució dels objectius establerts en conjunt.*
- *Assigna objectius de treball operatius, estimulants la implicació i l'assumpció de responsabilitats per part de les persones al seu càrrec.*
- *Supervisa la realització de les tasques assignades observant o preguntant a les persones i prenent mesures per a resoldre les possibles incidències produïdes.*
- *Assigna tasques de forma equitativa tenint present les necessitats organitzatives així com els recursos disponibles.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'aplicar correctament els mecanismes de seguiment i supervisió del treball de les persones d'un equip que siguin necessaris, mantenint un clima de cooperació i vetllant per les necessitats de les persones de l'equip.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Assigna responsabilitats tenint en compte tant les competències i coneixements de les persones com les necessitats o prioritats organitzatives.*
- *De manera conjunta amb les persones del seu equip, estableix objectius de treball periòdicament.*
- *Estimula el seu personal per tal que realitzi el seu treball de forma autònoma i assoleixi els objectius segons les pautes establertes del servei.*
- *Realitza periòdicament reunions per tal d'afavorir la coordinació i la millora dels diferents projectes en els que intervé o n'és responsable la unitat (recerca de solucions compartides, compartir informació sobre possibles incidències, etc.).*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

DIRECCIÓ DE PERSONES

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'aconseguir que un/s equip/s assoleixi/n els objectius marcats, establint i aplicant els mecanismes de seguiment i supervisió que siguin necessaris i alhora mantenint un clima de cooperació.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *A partir dels objectius de l'àrea/secció, treballa i comparteix els objectius de la unitat amb les persones del seu equip per facilitar la implicació i motivació, creant espais que estimulin la millora i l'assumpció de reptes col·lectius.*
- ◆ *Compromet i responsabilitza al seu personal per a la consecució dels objectius del seu àmbit, estimulando l'organització autònoma dels treballs de l'equip, encaminada a l'eficàcia i eficiència de les seves actuacions.*
- ◆ *Dóna eines i suport al seu personal per assolir els objectius del seu àmbit, procurant que l'equip funcioni de manera autònoma quan s'escaigui.*
- ◆ *Fa un seguiment de les feines del seu equip, donant suport i assumint com a propis els resultats.*

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de crear metodologies i/o instruments per a promoure un estil de direcció de persones eficaç i homogeni a l'organització així com assessorar a altres persones en aquesta matèria.

Exemples d'indicadors de conducta

- ◆ *Introdueix sistemes eficaços d'organització de la feina (reunions de planificació de treball, reunions de seguiment, de supervisió, d'avaluació, quadres de comandament integral, assignació de projectes, etc.), compartits per totes les persones de l'àrea i sotmesos a avaluació periòdica.*
- ◆ *Promou a l'àrea l'assoliment d'objectius a través de la creació de sistemes que permetin mesurar i potenciar el rendiment de les persones.*
- ◆ *Transfereix coneixement en matèria de direcció de persones a altres persones que exerceixen un comandament de secció o comandament intermedi (facilita informació, documentació, pautes, formació, etc.).*
- ◆ *Assumeix les seves responsabilitats directives, delegant funcions de la seva feina, per ajudar a fer créixer les persones del seu equip i per poder dedicar el seu temps a les funcions de direcció més estratègiques.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

PRESA DE DECISIONS

Capacitat d'escollir entre diferents alternatives, aquelles que són més viables per a la consecució dels objectius, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i riscos de les possibilitats d'implementació.

És la competència vinculada tant al coneixement del procés de presa de decisions com a l'assumpció responsable d'aquestes. Està associada primordialment als perfils de comandament però es pot incloure també en altres perfils de tipus tècnic.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'escollir entre diferents alternatives indicades a les normes o procediments de treball i assumir les conseqüències tant negatives com positives.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Pren decisions tàctiques, en base als procediments establerts i dins de la seva àrea de coneixements (decisions sobre canvis en la pròpia estructura o mètodes de planificació, per exemple).
- ➡ Assumeix la responsabilitat de les seves decisions en marc del seu àmbit de treball, siguin les conseqüències positives o negatives.
- ➡ Quan s'ha de prendre una decisió, identifica clarament el problema, així com les opcions existents per a abordar-lo i les conseqüències de cadascuna de les opcions.
- ➡ Identifica i aporta la informació necessària en el marc del procés de la presa de decisions, de manera que es minimitzin els riscos a assumir per part de la Corporació.

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'analitzar fets o situacions complexes i decidir, en col·laboració amb el responsable, l'alternativa de solució més adient quan aquesta té impacte en un procés, producte o servei i assumir les conseqüències tant positives com negatives.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Pren decisions encertades, des d'un punt de vista eficaç i eficient, de forma àgil davant de situacions imprevistes i/o urgents, dins de la seva àrea, àmbit de coneixements i/o experiència
- ➡ Quan ha de prendre una decisió, identifica -en col·laboració amb l'equip o amb el cap corresponent- el problema o la oportunitat, les causes, les opcions possibles d'actuació i l'impacte d'aquestes en els objectius.
- ➡ Davant una situació problemàtica identifica clarament un ampli conjunt de solucions, optant o presentant la millor d'aquestes alternatives.
- ➡ Abans de prendre una decisió, considera diferents punts de vista i s'assegura de que la informació és suficient i basada en dades fiables.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

PRESA DE DECISIONS

Desenvolupada en grau alt

Capacitat d'analitzar fets o situacions complexes decidint autònomament la solució més adient amb una avaluació minuciosa de la viabilitat, les conseqüències o l'impacte (tècnic, econòmic, social, personal, etc.) de la mesura adoptada i assumir les conseqüències tant positives com negatives.

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Pren decisions àgils i de tipus estratègic en un marc d'incertesa i sense referents, a partir de l'anàlisi fet.
- ➡ Analitza les diferents alternatives d'actuació i les conseqüències de les mateixes amb tots els departaments que puguin veure's implicats per la decisió adoptada.
- ➡ De manera prèvia a la presa de decisions, realitza informes i/o memòries argumentant i fonamentant la seva proposta.
- ➡ Davant la necessitat de prendre una decisió de tipus estratègic, analitza i identifica els possibles vincles causals de les variables: diverses possibles causes d'un fet, vàries conseqüències en una acció o una cadena d'aconteixements.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de seleccionar de manera autònoma la opció més adequada entre diferents alternatives de resolució, examinant els escenaris i els riscos de les possibles solucions en un context de gran impacte a l'organització (personal, econòmic, estructural, etc.).

Exemples d'indicadors de conducta

- ➡ Pren decisions difícils en bé de l'organització, tot i que no siguin populars, amb repercusió a mig i llarg termini.
- ➡ Contrasta amb fonts internes i/o externes expertes (assessorament) sobre les possibles solucions o conseqüències de la decisió adoptada abans de donar per vàlida una solució.
- ➡ S'anticipa als resultats de les possibles actuacions, tenint en compte tots els escenaris possibles a l'hora de decidir, minimitzant així els riscos d'error.
- ➡ Identifica i expresa problemes potencials abans de prendre una decisió, cercant solucions innovadores o no conegudes.

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

VISIÓ ESTRATÈGICA

Capacitat per tenir en compte els canvis de l'entorn, les oportunitats, els inconvenients així com les fortaleses i febleses de la pròpia organització a l'hora de planificar qualsevol actuació pròpia o de l'equip.

És una competència molt orientada a les persones amb capacitat per a prendre decisions i introduir canvis ja que mitjançant aquesta competència es pretèn generar una mirada amb certa perspectiva a l'organització i possibilitat una certa proactivitat davant de possibles canvis.

Nivells

Desenvolupada en grau inicial

Capacitat d'identificar els canvis que es produeixen en l'entorn i adequar el seu comportament i el del seu equip a les noves necessitats, tot detectant les noves oportunitats que aquests canvis ofereixen.

Exemples d'indicadors de conducta

- *Comprèn els canvis de l'entorn que afecten a l'organització i adapta la seva feina i la de la seva àrea a aquests.*
- *Identifica, encara que sigui a llarg termini, com els canvis socio-econòmics poden afectar el funcionament intern de la seva àrea.*
- *S'interessa per conèixer els objectius estratègics i el Pla de Mandat de la Corporació i analitza el possible impacte d'aquests en la seva àrea.*
- *Identifica noves oportunitats en la seva àrea a partir dels objectius organitzatius.*

Desenvolupada en grau mig

Capacitat d'introduir amb previsió canvis o innovacions de l'entorn que poden afectar al seu àmbit de treball a mig termini.

Exemples d'indicadors de conducta

- *S'interessa per conèixer, més enllà de la informació interna, les tendències d'altres àrees o administracions similars, per a la qual cosa busca informació de manera proactiva (blogs, premsa, fòrums especialitzats, altres institucions, etc.) i la utilitza en la pròpia planificació de la secció.*
- *Té en compte els canvis previsibles en l'entorn organitzatiu i realitza accions a la secció per tal d'adaptar-se a aquests canvis.*
- *Comparteix amb les persones implicades els canvis previsibles a curt i mig termini per tal d'anticipar i facilitar l'adaptació de la secció als possibles canvis.*
- *Té en compte l'entorn més proper, canvis que es puguin produir a l'ajuntament així com les polítiques de govern i realitza la planificació a curt i mig termini.*

Directori Marc de Competències per a l'Administració Local

VISIÓ ESTRATÈGICA

Desenvolupada en grau alt

Capacitat de detectar les oportunitats de mercat generades per un entorn canviant i les fortaleses i les debilitats de la pròpia organització quan ha de respondre a aquest, per tal de ser capaç d'oferir la millor resposta estratègica.

Exemples d'indicadors de conducta

- Coneix, segueix i utilitza els indicadors de canvi i evolució de l'entorn local i les seves possibles repercussions i influències en la gestió de la secció.
- Anticipa solucions a problemes que es preveuen a mig o llarg termini, derivats de les amenaces de l'entorn.
- Estableix aliances i xarxes de cooperació amb altres institucions, empreses i/o entitats per tal d'oferir una millora en els serveis a la ciutadania (esponsorització, subvencions, aprofitament d'espais i recursos, convenis, etc.).
- Dissenya plans d'acció per a desenvolupar i aprofitar oportunitats concretes per a la secció.

Desenvolupada en grau màxim

Capacitat de formular propostes, alternatives i innovacions a l'equip de govern que condueixin a la millora de la satisfacció de la ciutadania respecte dels serveis que li són oferts des de la corporació i dur a terme les actuacions necessàries per tal d'implementar-les.

Exemples d'indicadors de conducta

- Proposa actuacions de reestructuració de l'activitat de l'àrea per tal d'adaptar-se al nou entorn.
- Participa en la formulació dels objectius estratègics en els espais tècnico-polítics aportant criteris tècnics basats en l'anàlisi de l'entorn.
- Fa propostes de valor afegit a l'equip de govern que aporten una visió professional i aplicada i potencien el posicionament de la Corporació respecte de noves tendències o canvis en el sector públic.
- Assessora sobre la implantació de nous projectes o línies de servei a l'equip de govern, a partir del coneixement de l'entorn i del sector.



Directori Marc de Competències per a l'Administració Local por Diputació de Barcelona se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-SinObraDerivada 3.0 Unported.

codi: 1205-01-GLAVUMCOP