



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

6. Catálogo de Competencias de los Niveles 26, 28, 29 y 30



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

El presente documento es propiedad del INAP y ha sido elaborado con la colaboración de CeniteD Consulting (equipo técnico: D. Santiago Pereda Marín; D. Miguel A. Alonso García; D^a. Francisca Berrocal Berrocal; D^a Elena Hernández García, profesores de la Universidad Complutense de Madrid)

Aprendizaje continuo. Aprender y aplicar nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia.

- Participa en jornadas profesionales y en acciones de formación continua para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Detecta sus propias carencias formativas y solicita participar en acciones específicas para adquirir aprendizaje.
- Mantiene los conocimientos y competencias actualizados en función de los cambios que se producen en el puesto de trabajo y el entorno del mismo, a través de distintas técnicas de formación y aprendizaje.
- Se mantiene actualizado a nivel técnico formando parte de grupos de expertos, relacionándose con centros de investigación o universidades, etc.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras Unidades, Administraciones y Organizaciones (públicas y/o privadas) para aplicarlas en su ámbito de actuación.
- Se muestra abierto a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Compromiso con la AGE: Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.

- Actúa con coherencia y respeto a la misión, visión y valores de la AGE.
- Presenta una predisposición constructiva para llevar a cabo las políticas definidas por la dirección.
- Muestra un grado de responsabilidad más allá de lo que le corresponde según su puesto.
- Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de rendimiento y calidad.
- Actúa con transparencia y explica el porqué de las decisiones y actuaciones que lleva a cabo.
- Fomenta en su equipo el sentimiento de pertenencia a la AGE y de servicio a la ciudadanía.
- Transmite la misión, visión y valores de la AGE a sus colaboradores.
- Defiende la imagen de la organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.
- Evita trasladar problemas de la organización al ciudadano / usuario del servicio.
- Propone y/o lleva a cabo acciones para mejorar la imagen de la organización.
- Apoya las decisiones que benefician a la organización, aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de Unidad a corto plazo.
- Asume la estrategia política de la unidad como propia y verbaliza los efectos positivos de la misma.

Comunicación. Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.

- Escucha de forma activa (mirando a los ojos, asistiendo con la cabeza...) mostrando a la otra persona que se le presta atención.
- Transmite información de forma clara, precisa y adaptada a los interlocutores.
- Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir.
- Comunica con asertividad, independientemente de si el mensaje es positivo o negativo, teniendo en cuenta el contexto, las características y necesidades del interlocutor.
- Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos.
- Elabora cuadros, estadísticas, informes técnicos, etc., fácilmente comprensibles para otros.
- Hace presentaciones en público teniendo en cuenta el mensaje a transmitir, las necesidades y el nivel de comprensión de la audiencia, así como el tiempo disponible.
- Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración.
- Utiliza argumentos que persuaden e influyen a otros para que modifiquen su comportamiento.
- Detecta qué necesidades o intereses tiene el interlocutor y adapta su discurso para satisfacer las inquietudes de éste, de manera que sus argumentos tengan más impacto.
- Establece mecanismos específicos para mejorar la comunicación en y con el equipo y fomentar la retroinformación constante.
- Da retroinformación de los mensajes recibidos y la solicita de sus interlocutores para asegurarse que ha sido comprendido lo que está exponiendo.

Desarrollo de personas. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el desarrollo del personal.

- Facilita que las personas puedan participar o realizar actividades acordes con sus preferencias y competencias.
- Fomenta la creación de espacios que permitan que los miembros del equipo puedan compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes derivados de la actividad profesional.
- Identifica los puntos fuertes, las áreas de mejora y las motivaciones de los miembros del equipo y realiza planes de acción para facilitar su desarrollo.

- Organiza el entorno de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, de tareas, etc.
- Forma y asesora al equipo de trabajo para mejorar su desempeño, ya sea personalmente o a través de otros.
- Fomenta un clima de trabajo en el que se reconocen los logros individuales y del equipo.
- Reconoce el potencial de sus colaboradores y fomenta su desarrollo dando oportunidades para que las personas pongan a prueba sus competencias.
- Fomenta la creación de sistemas para compartir el conocimiento, comunidades o equipos de aprendizaje.
- Delega las tareas importantes y/o urgentes en aquellas personas que cree que las desarrollarán satisfactoriamente y hace el seguimiento oportuno para asegurar el logro de objetivos.
- Dota a los colaboradores de autonomía y capacidad de decisión en las funciones que desempeñan.

Dirección de personas. Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados.

- Transmite la misión, visión y valores de la Organización a los colaboradores.
- Comunica al equipo de trabajo los objetivos y los planes estratégicos de la Organización.
- Distribuye las actividades y cargas de trabajo entre los colaboradores en función de sus características personales y las necesidades de la Unidad.
- Se muestra coherente en su comportamiento, hace lo que dice que va a hacer.
- Comparte la información con los colaboradores y fomenta que tengan una visión global de los asuntos que se gestionan.
- Fomenta la evaluación continua de los resultados y da retroinformación a los colaboradores sobre el grado de consecución de los objetivos.
- Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.
- Se muestra accesible y cercano, sin por ello perder su rol y autoridad.
- Adecúa su comportamiento en función de las necesidades de los colaboradores y de la situación, para facilitar que se alcancen los resultados.
- Reconoce y recompensa el buen desempeño y el compromiso de los colaboradores.
- Ayuda a superar las discrepancias que pueden surgir entre los miembros del equipo de trabajo, mediando si es preciso.
- Ofrece confianza y alienta a los colaboradores ante las dificultades.

Flexibilidad y gestión del cambio. Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas.

- Modifica el comportamiento para adecuarlo a situaciones de cambio o ambigüedad.
- Se adapta con facilidad a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Continúa siendo efectivo cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Cede, cuando es necesario, para lograr que se alcancen los resultados.
- Impulsa y lidera el cambio como elemento de evolución de la Administración.
- Anticipa los cambios y analiza la situación para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Tiene en cuenta las resistencias de las personas implicadas en los cambios antes de impulsarlos.
- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva. No justifica la imposibilidad de realizar un encargo en lo que se venía haciendo.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Promueve cambios en los métodos, procedimientos y sistemas de trabajo para adaptarlos a las prioridades de su entorno.

Innovación. Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, para satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos y de la Organización, de forma que se mejore la calidad, la eficiencia y/o los resultados de la actividad.

- Propone nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o calidad de los resultados.
- Impulsa nuevas maneras de hacer las actividades que lleven a la mejora continua de la Unidad / Organización para hacerla más efectiva.
- Se anticipa a los cambios y nuevos requerimientos de la sociedad, proponiendo soluciones innovadoras.
- Analiza las ventajas e inconvenientes de las innovaciones y asume los riesgos de su implantación.
- Genera y/o facilita la aportación de soluciones e ideas que resuelven problemas o situaciones presentes o futuras del ciudadano o de los usuarios del servicio, aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
- Genera e implementa estrategias y herramientas destinadas a incrementar el potencial innovador de la Organización.
- Establece alianzas con otras Organizaciones de la Administración, empresas, centros de investigación o universidades, para posibilitar la adquisición de tecnología, conocimientos, etc.
- Aporta ideas y soluciones nuevas en un marco de actuación definido.
- Presenta propuestas nuevas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o búsqueda de oportunidades.
- Localiza nuevas fuentes de información y las utiliza para optimizar los procesos, sistemas y/o servicios de la Unidad / Organización.

Orientación a la calidad. Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, proporcionando un servicio seguro y fiable, que cumpla con los requisitos de la legislación y la reglamentación aplicables, analizando los indicadores oportunos para comprobar los resultados alcanzados.

- Establece para el equipo indicadores de resultados asociados a objetivos e indicadores de desempeño.
- Fomenta la recogida de información para analizar y evaluar la calidad de los servicios prestados por su Unidad.
- Aplica las normas, los procedimientos y las políticas de la Organización con precisión, eficacia y eficiencia.
- Realiza las tareas de su puesto de trabajo según los estándares de calidad definidos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia cuando se plantea el trabajo.
- Controla la calidad de los servicios prestados, asegurándose que las actuaciones de los colaboradores se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos.
- Aplica los métodos, sistemas, procesos y procedimientos implantados por la Organización.
- Emplea metodologías, que a través de indicadores, facilitan el seguimiento de la consecución de resultados.
- Establece metas en el tiempo y estándares de calidad que permitan valorar el grado de consecución de los resultados.
- Propone a la Dirección los indicadores de proceso, calidad y resultado que se deben tener en cuenta para valorar la evolución de los proyectos y actividades desarrollados.

Orientación a la ciudadanía / usuarios del servicio. Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- Atiende las peticiones, consultas, quejas de los ciudadanos / usuarios del servicio con amabilidad y disposición a ayudar.
- Contesta a las peticiones / quejas / reclamaciones de los ciudadanos / usuarios del servicio en tiempo y forma.
- Busca la satisfacción del usuario/ciudadano asegurándose de que éste obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas.
- Orienta al usuario/ciudadano para que resuelva satisfactoriamente sus asuntos.
- Recoge información para conocer las necesidades de la ciudadanía/usuarios.
- Busca vías para que la Unidad de la mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos/usuarios.
- Define indicadores que aporten información sobre la percepción y el grado de satisfacción del usuario con el servicio.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos / usuarios con los servicios proporcionados.

- Realiza el seguimiento de las soluciones a los problemas / quejas / peticiones de la ciudadanía / usuarios, o servicios realizados.
- Planifica sus actividades, las de su equipo, o las de la Unidad considerando las necesidades de los ciudadanos / usuarios.
- Tiene en cuenta el grado de repercusión que puede tener una determinada actuación en la ciudadanía (o el usuario) a la hora de poner en marcha un proyecto.
- Mantiene contacto con representantes de la ciudadanía (o de los usuarios) para conocer sus opiniones, las necesidades y el nivel de satisfacción en cuestiones de su ámbito de actuación.

Orientación estratégica. Visualizar a dónde se orienta la Organización a medio y largo plazo, identificando oportunidades de mejora e implementando y reajustando las acciones para dirigirse hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

- Orienta las actuaciones de la Unidad para lograr los objetivos estratégicos de Organización.
- Anticipa y analiza escenarios de futuro para detectar tendencias que puedan afectar a la Unidad y/o a la Organización.
- Reconoce en otros entornos, estrategias y patrones de actuación que puede ser interesante incorporar en la propia Unidad.
- Asesora a sus superiores en la generación de objetivos estratégicos, ofreciendo antecedentes y posibles escenarios futuros.
- Implementa acciones y reajusta los objetivos, con el fin de orientar a la Unidad hacia el escenario futuro visualizado.
- Establece mecanismos de información periódica del entorno, identificando amenazas y oportunidades con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Establece compromisos asumibles definiendo plazos de consecución de objetivos desde un punto de vista práctico y realista.
- Integra las propuestas de mejora llevadas a cabo por los colaboradores y las alinea con los objetivos estratégicos de la Organización.
- Crea y mantiene una red de contactos que pueden ser útiles para alcanzar los objetivos de la Organización a corto, medio y largo plazo.
- Se mantiene informado y hace un análisis de su ámbito de influencia con el fin de adelantarse a los acontecimientos.
- Visualiza los asuntos desde diferentes perspectivas, estudiando las consecuencias sobre la propia Unidad y sobre otras.
- Visualiza hacia donde debe evolucionar la sociedad a medio plazo y busca soluciones proactivas para dar respuesta a sus futuras necesidades.

Planificación / organización. Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las tareas, procesos y proyectos, ajustándose a los presupuestos y plazos temporales y distribuyendo los recursos, medidas de control y seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos.

- Define objetivos ambiciosos pero realistas para su Unidad, teniendo en cuenta las directrices políticas y el plan estratégico.
- Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles.
- Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles.
- Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios.
- Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos.
- Define indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniéndolos en conocimiento de las personas implicadas.
- Planifica los procesos de control y seguimiento de los trabajos realizados, para asegurarse que se llevan a cabo en los plazos definidos, los niveles de calidad acordados y ajustados a los recursos disponibles.
- Detecta las desviaciones de tiempo, coste y resultados respecto al plan de trabajo inicial para introducir las correcciones necesarias.
- Prioriza las tareas según la urgencia e importancia de las mismas, diseñando planes detallados, sin dejar cosas para el último momento.
- Realiza y concluye las tareas dentro de los plazos preestablecidos.
- Prevé los posibles imprevistos que puedan dificultar el cumplimiento de los plazos previstos, y genera, antes de que aparezcan, estrategias de corrección.
- Fomenta el establecimiento de protocolos de actuación.

Proactividad. Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización.

- Aporta ideas que permiten simplificar su actividad y/o reducir los tiempos de ejecución en sus tareas habituales.
- Inicia cursos de acción que permitan anticiparse a las necesidades o problemas de los ciudadanos o usuarios del servicio para mejorar la calidad de los servicios proporcionados.
- Aporta alternativas o soluciones a los problemas antes de que se planten en el ejercicio de los cometidos de su puesto de trabajo.
- Pone en marcha un proyecto o actividad sin esperar que otros se lo digan.

- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Aporta sugerencias y realiza actuaciones adecuadas en su entorno de trabajo, aunque excedan de su ámbito de responsabilidad.
- Pone en marcha con decisión y rapidez acciones, adelantándose a los problemas que se puedan plantear.
- Descubre oportunidades y ventajas potenciales que no son evidentes, aprovechando los medios y recursos disponibles.
- Impulsa y lleva a cabo acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados de la Unidad.
- Recoge y analiza los problemas, errores o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.

Resistencia a la tensión. Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás.

- Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo.
- Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio.
- Defiende sus intereses y necesidades frente a las exigencias de los demás, con tacto y seguridad.
- Se controla emocionalmente en situaciones conflictivas.
- Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.
- Encauza las situaciones adversas con los miembros de su equipo, escuchando activamente y dialogando con ellos, buscando obtener puntos en común.
- Afronta las provocaciones y contrariedades, manteniendo un nivel elevado de efectividad en el desarrollo de sus funciones.
- Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- Mantiene la tranquilidad ante dificultades y problemas inesperados.
- Actúa con calma y seguridad, mostrando control de las emociones en situaciones de dificultad, agobio y dispersión.

Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.

- Utiliza distintas fuentes de información para identificar problemas y sus causas.
- Contrasta y verifica la información recogida antes del análisis de un problema.
- Valora las consecuencias y los riesgos que pueden derivarse de la solución de un problema y actúa para minimizarlos.
- Analiza los datos para detectar problemas e incidencias en la Unidad antes de que se produzcan o se magnifiquen, discriminando lo accesorio de lo importante.
- Propone soluciones sencillas, prácticas y realistas teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponible.
- Establece cómo la causa de un problema da lugar a un resultado determinado (relación causa-efecto).
- Plantea diversas opciones y alternativas de solución a un problema, y las acompaña de un análisis de los pros y contras de cada una de ellas.
- Considera los diferentes intereses y puntos de vista que tienen las partes implicadas a la hora de solucionar un problema.

Toma de decisiones. Tomar decisiones rápidamente, aunque puedan ser difíciles o poco populares, valorando las distintas posibilidades de actuación y las características de la Organización.

- Antes de tomar una decisión se asegura de que la información que maneja es válida y completa.
- Analiza la repercusión que tienen las decisiones a adoptar sobre los diferentes agentes implicados.
- Decide sobre las áreas que son responsabilidad suya y discrimina qué debe consultar con el superior y qué puede resolver con autonomía dependiendo de su importancia y su urgencia.
- Cuando tiene que tomar decisiones de riesgo o alto impacto, contrasta los criterios con otros profesionales expertos.
- Asume la responsabilidad de las decisiones tomadas por el equipo, otorga al equipo los méritos de las decisiones acertadas y asume el error cuando la decisión no es adecuada.
- Hace el seguimiento de las decisiones tomadas y evalúa si es necesario introducir modificaciones en las actuaciones.
- Asume las consecuencias de sus decisiones y acciones, responsabilizándose de las mismas.
- En situaciones o problemas con varias alternativas, define propuestas de actuación priorizándolas en función de sus costes, tiempo de resolución, etc.

- Defiende, argumentando, las propias decisiones cuando son puestas en duda.
- Actúa con decisión y rapidez cuando la situación así lo requiere.
- Toma decisiones en lugar del superior cuando éste no está disponible y la situación así lo requiere.
- Transmite con seguridad y firmeza las decisiones adoptadas, aunque éstas puedan ser impopulares.
- Proporciona la información técnica necesaria para que su superior pueda decidir y le informa de los riesgos de las distintas alternativas.
- Mantiene un criterio o una decisión a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.

Trabajo en equipo y colaboración. Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información.

- Se implica a nivel operativo con su equipo, como si fuera un miembro más, cuando la situación lo requiere.
- Establece criterios de relación-colaboración entre las diferentes Unidades y vela por que los demás también lo hagan.
- Facilita la integración de las personas en el equipo promoviendo el conocimiento personal y el respeto entre los miembros.
- Cumple con los compromisos establecidos tanto grupales como individuales.
- Cooperar y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
- Reconoce y celebra los éxitos del grupo.
- Promueve la cooperación entre Unidades y equipos multidisciplinares manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.
- Resuelve conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo expresando las diferencias e identificando los puntos comunes.
- Anima y apoya a los miembros del grupo cuando surgen problemas o dificultades.
- Respeta y acepta las opiniones y el comportamiento de los miembros del grupo, aunque sean distintos de los propios.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro del grupo, apoyando las decisiones tomadas.
- Se implica en las reuniones del equipo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.
- Construye y mantiene relaciones con personas y grupos sociales del entorno, en el que desarrolla su actividad diaria, que puedan ayudarle a mejorar sus resultados.
- Fomenta la creación de equipos autónomos, integrados y eficientes.