



G CONSELLERIA
O HISENDA
I I ADMINISTRACIONS
B PÚBLIQUES
/ ESCOLA BALEAR
ADMINISTRACIÓ
PÚBLICA

INTRODUCCIÓ

CONTINGUTS

**MODEL DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS PER A
L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE LES ILLES BALEARS**

MODEL DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS PER A L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE LES ILLES BALEARS

BLOC A - CONDUCTA ÈTICA

1. Conducta ètica professional i del lloc de treball

- 1.1. Imparcialitat
- 1.2. Integritat
- 1.3. Discreció

2. Conducta ètica relacional

BLOC B - LIDERATGE DE PERSONES I DIRECCIÓ D'EQUIPS

3. Direcció, motivació i desenvolupament de les persones

- 3.1. Direcció de persones i gestió de la diversitat
- 3.2. Motivació i gestió del reconeixement
- 3.3. Escolta de la veu del client intern
- 3.4. Lideratge i eficàcia personal
- 3.5. Desenvolupament de les persones, empatia
- 3.6. Competitivitat i empenedoria
- 3.7. Intel·ligència emocional interpersonal

4. Treball en equip i treball en xarxa

- 4.1. Treball en equip
- 4.2. Treball en xarxa
- 4.3. Gestió de conflictes

BLOC C - COMUNICACIÓ I TRANSPARÈNCIA

5. Comunicació, persuasió i influència

- 5.1. Negociació: persuasió i assertivitat
- 5.2. Comunicació interna i influència
- 5.3. Comunicació externa
- 5.4. Màrqueting públic
- 5.5. Transparència i rendició de comptes

6. Orientació a la ciutadania

BLOC D - VISIÓ ESTRATÈGICA I PLANIFICACIÓ

7. Visió estratègica
 - 7.1. Visió estratègica. Governança
8. Planificació i organització
 - 8.1. Planificació i organització
 - 8.2. Gestió eficaç del temps
9. Orientació als resultats i orientació a la qualitat
 - 9.1. Orientació als resultats
 - 9.2. Orientació a la qualitat
 - 9.3. Innovació
10. Anàlisi de problemes i presa de decisions
 - 10.1. Capacitat d'anàlisi de problemes
 - 10.2. Presa de decisions: responsabilitat i compromís
 - 10.3. Creativitat

BLOC E - GESTIÓ DEL CANVI

11. Flexibilitat i gestió del canvi
 - 11.1. Flexibilitat i adaptabilitat
 - 11.2. Gestió de l'estrès i resiliència
 - 11.3. Gestió del canvi i de crisi
 - 11.4. Intel·ligència emocional intrapersonal
12. Compromís amb el servei públic i l'organització
 - 12.1. Identificació amb l'organització i el servei públic
13. Actualització professional i millora contínua
 - 13.1. Actualització professional
 - 13.2. Habilitats digitals (TIC)
 - 13.3. Motivació per a la millora contínua
 - 13.4. Motivació interna

BLOC F - GESTIÓ DE RECURSOS PÚBLICS

14. Gestió de contractació pública
15. Gestió de subvencions
16. Gestió econòmica i pressupostària
17. Gestió de recursos humans
18. Marc juridicoadministratiu

GLOSSARI

Conducta ètica professional i del lloc de treball

Comportament professional que integra els valors bàsics d'imparcialitat, integritat i discreció que han de governar tots els aspectes de la conducta professional i en el lloc de treball.

Conducta ètica relacional

Comportament professional que integra els valors de cortesia, respecte i diversitat en el tracte amb els altres en l'Administració pública, tant pel que fa a les relacions internes com a les externes.

Direcció, motivació i desenvolupament de les persones

Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions d'aquests contribueixin que l'organització aconsegueixi resultats.

Treball en equip i treball en xarxa

Capacitat per col·laborar en grups de treball naturals o definits i participar-hi, per tal d'assolir uns objectius comuns.

Comunicació, persuasió i influència

Capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant un llenguatge d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el seu discurs a l'interlocutor per aconseguir més impacte. Capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.

Orientació a la ciutadania

Comprendre les necessitats de la ciutadania. Orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció de les seves demandes o necessitats, i també la seva relació amb l'entorn més immediat.

Visió estratègica

Capacitat per visualitzar cap on s'ha d'orientar l'organització. Tenir una visió a mitjà i llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implementin i es reajustin accions per dirigir l'organització cap als objectius estratègics.

Planificació i organització

Capacitat per planificar les taques, les accions i els projectes que s'han de desenvolupar, personalment o a càrrec de l'equip, per assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.

Orientació als resultats i orientació a la qualitat

Capacitat per orientar la feina a l'assoliment dels objectius amb la màxima qualitat i la menor despesa de recursos possible; en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar el millor servei a la ciutadania.

Anàlisi de problemes i presa de decisions

Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explotar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.

Flexibilitat i gestió del canvi

Capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i disposició a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.

Compromís amb el servei públic i l'organització

Compartir els principis i els valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.

Actualització professional i millora contínua

Capacitat i motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar maneres que assegurin una millor qualitat del servei o producte.

1. CONDUCTA ÈTICA

1.1. Conducta ètica professional i del lloc de treball

És el comportament professional que integra els valors bàsics d'imparcialitat, integritat i discreció que han governar tots els aspectes de la conducta professional i en el lloc de treball.

a) Imparcialitat

La conducta oficial en tot moment ha de estar caracteritzada per l'objectivitat i la professionalitat. No s'ha de permetre que les relacions personals, els biaixos o els favoritismes influeixin en l'acompliment de les funcions oficials, i s'han d'evitar situacions que creïn un conflicte d'interessos.

b) Integritat

La integritat inclou l'honestedat, l'honradesa i la lleialtat. S'espera que proporcioni la informació precisa i completa que necessita la institució per la qual es treballa i s'han de comunicar els canvis en les circumstàncies personals que afectin a l'elegibilitat per als beneficis i les prestacions.

c) Discreció

Cal ser discret en les accions i mostrar tacte i reserva en les declaracions, abstenint-se de participar en qualsevol activitat que entri en conflicte amb els interessos institucionals o que danyi la reputació de l'Administració. S'ha de respectar i salvaguardar la confidencialitat de la informació que està disponible o se sap per raó de les funcions.

1.2. Conducta ètica relacional

És el comportament professional que integra els valors de cortesia, respecte, diversitat en el tracte amb els altres en l'Administració Pública, tant pel que fa a les relacions internes com a les externes.

2. LIDERATGE DE PERSONES I DIRECCIÓ D'EQUIPS

2.1. Direcció, motivació i desenvolupament de les persones

Capacitat per dirigir equips i aconseguir que les aportacions d'aquests contribueixin a la consecució de resultats a càrrec de l'organització.

a) Direcció de persones i gestió de la diversitat

És la intenció de fer que les altres persones actuïn segons els nostres objectius, utilitzant apropiadament i adequadament el poder personal o l'autoritat que el lloc ens confereix. L'estil varia segons ho requereixin les circumstàncies o les persones.

S'han de reconèixer, comprendre, acceptar i apreciar les habilitats i les perspectives exclusives de cada individu, la qual cosa implica que els empleats estiguin lliures d'assetjaments, discriminacions i intoleràncies. Permet dur a terme la consideració de l'altre malgrat la seva diversitat de pensament, multiculturalitat i sexe, i implica obertura, tolerància, respecte i capacitat de diàleg.

b) Motivació i gestió del reconeixement

Són les accions enfocades a promoure i crear les estratègies que produeixen un clima de motivació i a centrar-se en l'esforç del reconeixement, escoltar activament i comunicar-se de manera eficaç amb l'objectiu de treure el millor de cada membre de l'equip.

c) Escoltar la veu del client intern

És la capacitat de cercar i entendre les necessitats del personal de l'Administració per conèixer les seves inquietuds i necessitats.

d) Lideratge i eficàcia personal

El lideratge implica la intenció d'assumir el rol de líder d'un grup o equip de treball, i el desig de guiar els altres. El lideratge acostuma a estar associat a posicions que tenen una autoritat formal, encara que no sempre és així.

e) Desenvolupament de les persones, empatia

Es tracta d'identificar les potencialitats i les necessitats de desenvolupament dels col·laboradors i oferir-los els mitjans (formació,

suport, oportunitats i experiències) més adequats perquè puguin millorar i créixer professionalment.

f) Competitivitat i emprenedoria

Es basen a mostrar una determinació i un compromís clars tant amb l'èxit personal com amb el de l'Administració. S'ha de tenir perseverança i autodisciplina per gestionar i aprofitar al màxim les oportunitats. Implica capacitat d'adaptació i voluntat d'assumir riscos calculats per assegurar l'eficàcia en l'àrea.

g) Intel·ligència emocional interpersonal

La intel·ligència interpersonal permet comprendre els altres i comunicar-s'hi, tenint en compte els diferents estats d'ànim, temperaments, motivacions i habilitats, amb la finalitat d'establir i mantenir relacions socials i assumir diversos rols en els grups com a líder.

2.2. Treball en equip i treball en xarxa

És la capacitat per col·laborar i participar en grups de treball naturals o definits per assolir uns objectius comuns.

a) Treball en equip

Implica la intenció de col·laborar i cooperar amb els altres, formar part d'un grup, treballar junts, com a oposat a fer-ho individualment o competitivament. Perquè la competència sigui efectiva la intenció ha de ser genuïna.

b) Treball en xarxa

És el treball sistemàtic de col·laboració i complementació entre els recursos locals d'un àmbit territorial. És més que la coordinació (intercanvi d'informació) i fa referència al fet de col·laborar de manera estable i sistemàtica per evitar duplicitats, competència entre recursos i descoordinació, i potenciar el treball en conjunt.

c) Gestió de conflictes

És la capacitat per resoldre eficaçment situacions, fets o conflictes en els quals es posen en joc interessos que poden afectar les relacions entre

persones de l'àrea, fent perillar els objectius, els interessos o la imatge de l'Administració.

3. COMUNICACIÓ I TRANSPARÈNCIA

3.1. Comunicació, persuasió i influència

És la capacitat per transmetre un missatge de manera estructurada, emprant el llenguatge d'acord amb la situació i la persona destinatària. Cal que l'emissor adapti el seu discurs a l'interlocutor per aconseguir un major impacte. Inclou la capacitat per emetre les comunicacions escrites implícites en l'exercici de les seves funcions.

a) Negociació: persuasió i assertivitat

És l'habilitat per promoure el consens expressant-se de manera directa i adequada sense negar ni desconsiderar. És l'intent per fer coincidir criteris diferents en una situació determinada amb l'objectiu d'arribar a un pacte i cercar el millor benefici.

b) Comunicació interna i influència

És l'habilitat de transmetre o fer conèixer alguna cosa a algú intern de l'Administració de forma clara i entenedora, així com aconseguir influir-lo. Té en compte la transmissió d'informació i la d'idees o interessos. Pot ser oral o escrita.

c) Comunicació externa

És l'habilitat de transmetre o fer conèixer alguna cosa a algú extern de l'Administració de manera clara i entenedora, així com aconseguir influir-lo. Té en compte la transmissió d'informació i la d'idees o interessos. Pot ser oral o escrita.

d) Màrqueting públic

Té com a objectiu satisfer les necessitats públiques, de manera eficient, a partir dels recursos disponibles. Eficàcia, eficiència i legalitat pressupostària són els elements clau d'una bona gestió de màrqueting públic, d'acord amb les limitacions operatives de recursos que permeten predefinir el punt d'equilibri en l'intercanvi.

e) Transparència i rendició de comptes

Com a deure legal i ètic, és fonamental complir les normes sobre transparència en la gestió i l'acompliment del càrrec, i respondre i informar del maneig i els rendiments de fons, béns o recursos públics assignats i els resultats en el compliment del mandat que ha estat conferit al treballador.

3.2. Orientació a la ciutadania

Es tracta de comprendre les necessitats de la ciutadania, orientar les polítiques i dur a terme accions per facilitar l'atenció de les seves demandes i necessitats, i la seva relació amb l'entorn més immediat.

4. VISIÓ ESTRATÈGICA I PLANIFICACIÓ

4.1. Visió estratègica

És la capacitat per visualitzar cap a on s'ha d'orientar l'organització i tenir una visió a mitjà i llarg termini, de manera que s'identifiquin oportunitats i s'implantin, i es reajustin accions per dirigir l'organització cap als objectius estratègics.

Visió estratègica. Governança

És la capacitat de planejar, identificar i avaluar la ruta fonamental per definir i assolir els objectius de l'àrea, i també de definir i executar el conjunt d'accions que s'han de dur a terme per aconseguir un determinat fi.

4.2. Planificació i organització

És la capacitat per planificar les taques, les accions i els projectes que s'han de desenvolupar, personalment o en equip, per assolir uns resultats eficaços, és a dir, en el termini adequat, amb qualitat i emprant els recursos necessaris.

a) Planificació i organització

És la capacitat per prioritzar i establir línies d'actuació, optimitzant recursos que garanteixin el compliment de resultats esperats mitjançant una gestió eficaç del propi treball i dels col·laboradors.

b) Gestió eficaç del temps

És la capacitat per organitzar-se personalment i professionalment de manera productiva, aconseguint la màxima eficàcia possible i utilitzant tècniques com la planificació, la delegació, el seguiment i el control en la consecució d'una meta o objectiu.

4.3. Orientació als resultats i orientació a la qualitat

És la capacitat per orientar la feina a assolir els objectius amb la màxima qualitat i la menor despesa de recursos possible; en definitiva, amb l'eficàcia necessària per donar el millor servei a la ciutadania.

a) Orientació a resultats

És la capacitat per actuar amb eficiència en la recerca dels millors resultats possibles amb alts nivells de qualitat i rendiment. S'ha de ser constant en l'esforç i millorar la relació entre els resultats i els recursos invertits segons qualitat, cost i oportunitat.

b) Orientació a la qualitat

És la responsabilitat per propiciar les accions que ajudin a optimitzar i desenvolupar els processos dins l'Administració per assegurar un creixement constant.

c) Innovació

És la capacitat de fer les coses diferents (tasques, processos o estratègies) amb els recursos disponibles, aportant valor afegit tant en el lloc de feina com en l'Administració en general.

4.4. Anàlisi de problemes i presa de decisions

És la capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explotar-ne les causes i cercar possibles alternatives de solució, per triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implantació, les conseqüències que se'n derivin i els riscos associats.

a) Capacitat d'anàlisi de problemes

És la capacitat per aplicar metodologies que permetin estructurar estratègies per solucionar dificultats que es presenten en la vida professional i en els àmbits personal, tècnic i de relacions interpersonals.

b) Presa de decisions: responsabilitat i compromís

És la capacitat per identificar problemes, reconèixer informació significativa, analitzar dades rellevants, diagnosticar possibles causes, i aportar solucions i mesures apropiades de manera oportuna.

c) Creativitat

És la capacitat que permet identificar, plantejar i resoldre problemes de manera rellevant i divergent, establint relacions de coneixement diferents, fer noves preguntes i donar respostes originals.

5. GESTIÓ DEL CANVI

5.1. Flexibilitat i gestió del canvi

És la capacitat per donar resposta a necessitats canviants, reajustant les prioritats i les funcions, i estar disposat a acceptar nous enfocaments i canvis, evolucionant d'acord amb les demandes de la societat.

a) Flexibilitat i adaptabilitat

És l'habilitat i la predisposició d'adaptar-se i treballar eficaçment en diferents i variades situacions i amb persones o grups diversos. Suposa entendre i valorar postures o punts de vista diferents, adaptant l'enfocament propi a mesura que la situació ho requereixi. També implica canviar o acceptar positivament, ràpidament i sense problemes els canvis en la mateixa Administració o en l'entorn, així com en les responsabilitats del lloc de treball, àrea o servei.

b) Gestió de l'estrès i resiliència

És la capacitat de reaccionar amb assossec interior davant les dificultats del dia a dia, suportant la pressió que comporten, aconseguint que no afectin i sent capaços de treure el millor de la situació que genera l'estrès.

c) Gestió del canvi i de crisi

Es tracta d'avaluar i planificar el procés de canvi i de crisi per assegurar que, si es duu a terme, es faci de la manera més eficient, seguint els procediments establerts i assegurant en tot moment la qualitat i la continuïtat en els resultats que s'esperen.

d) Intel·ligència emocional intrapersonal

És la capacitat de percebre, entendre i gestionar les pròpies emocions analitzant el perquè dels propis pensaments i actituds i sent capaçs de corregir comportaments i accions en funció de les pròpies necessitats.

5.2. Compromís amb el servei públic i l'organització

Es tracta de compartir els principis i els valors de l'Administració pública i actuar amb coherència amb un mateix i amb l'organització.

Identificació amb l'organització i el servei públic

Inclou el coneixement i la implicació individual que sent un de pertànyer a l'Administració amb significacions emocionals i valoratives que van unides al sentiment de pertinença i en benefici del servei públic.

5.3. Actualització professional i millora contínua

És la capacitat i la motivació per mantenir al dia el coneixement respecte a l'especialitat pròpia i cercar maneres que assegurin una millor qualitat del servei o producte.

a) Actualització professional

És la capacitat, la idoneïtat i l'obligació personal i moral d'actualitzar permanentment els coneixements i les habilitats professionals per poder atendre les noves necessitats i els progressos tècnics del lloc de treball.

b) Habilitats digitals (TIC)

Inclou les capacitats de cercar, obtenir i tractar informació, i també d'utilitzar-la de manera crítica i sistèmica, avaluant-ne la pertinència i diferenciant entre informació real i virtual, però reconeixent alhora els vincles. S'ha de tenir la capacitat d'utilitzar eines per produir, presentar i comprendre informació complexa, i també per accedir a serveis basats en

Internet, cercar-los i utilitzar-los, però també s'ha de saber fer ús de les TIC com a suport del pensament crític, la creativitat i la innovació dins l'Administració.

c) Motivació per la millora contínua

És la capacitat d'assimilar i desenvolupar, de manera continuada i constant, nous coneixements i habilitats, reconsiderant-los, seleccionant-los, prioritzant-los i aplicant-los, i també la capacitat de reciclar-se, amb l'objectiu de millorar l'eficàcia i l'eficiència dels mètodes i els sistemes d'execució del treball, perfeccionant l'acompliment del lloc de treball.

Implica la capacitat de recerca de solucions i propostes de millora adaptant i modernitzant els processos i les metodologies mitjançant l'aprenentatge i la recerca contínua.

d) Motivació interna

És el procés que s'inicia a partir d'estímuls interns, que genera en els individus reaccions diverses, generalment amb interessos individuals. Dins de l'Administració és essencial per al desenvolupament de carreres professionals i per garantir el compromís i la proactivitat.

6. GESTIÓ DE RECURSOS PÚBLICS

Es tracta d'assolir els resultats que han estat assignats a la unitat o grup de treball fruit del desplegament del nivell superior de planificació, mitjançant la fixació d'objectius i la gestió eficient dels recursos (humans, tecnològics, infraestructures, etc.), d'acord amb els models de gestió definits i la política de despesa de l'Administració.

6.1. Gestió de contractació pública

6.2. Gestió de subvencions

6.3. Gestió econòmica i pressupostària

6.4. Gestió de recursos humans

6.5. Marc juridicoadministratiu