

**PLAN DE FORMACIÓN AGRUPADO PARA O EMPREGO PÚBLICO LOCAL
(FORMACIÓN CONTINUA)
ENQUISA ANUAL DE NECESIDADES DE FORMACIÓN PARA O AÑO 2026
ENQUISA COLECTIVA e SINDICAL**

**NOTA INFORMATIVA nº 6
PARA FACILITAR AS RESPOSTAS DA ENQUISA EN RELACIÓN AOS NOVOS DATOS DA ENQUISA**

**DICCIONARIOS E MAPAS DE COMPETENCIAS PROFESIONAIS
PARA O EMPREGO PÚBLICO LOCAL: ESTUDO COMPARATIVO**

Esta nota informativa emítase para facilitar a cumprimentación na Enquisa COLECTIVA e SINDICAL da información sobre as **competencias profesionais** ás que se refire a acción formativa (cursos de formación) proposta, no senso de que dita formación proposta ten a **finalidade** ou obxectivo de **mellorar o desempeño profesional do persoal empregado público local** destinatario da mesma. Dita información sobre as competencia ou competencias profesional seleccionadas, se indicará no seguinte apartado da enquisa colectiva e sindical de cada proposta de acción formativa presentada (**indicarase unha ou varias competencias das que figuran nas táboas do apartado nº 7 do índice de contidos desta nota informativa**):

– *Apartado da enquisa para incorporar a información sobre as competencias profesionais afectadas ca proposta de acción formativa:*

- **Proposta acción formativa:**
Razón pola que fai esta proposta / Outros datos de interese / Observacións

A formación por competencias busca mellorar o desempeño profesional e as espektativas de carreira profesional das/os empregadas/os públicos locais mediante a adquisición práctica de coñecementos, habilidades e actitudes (ser-saber-facer). A súa finalidade adicional é aliñar a formación continua e o aprendizaxe cos requirimentos e obxectivos da propia organización local a que pertencen, garantindo un desempeño idóneo, profesional, flexible e adaptado ás necesidades da mesma.

En relación con esta selección de competencias profesional, por parte da Sección de Formación, elaborouse una recopilación de diversos **dicionarios e mapas de competencias profesionais** para empregados públicos locais. aos efectos exclusivos da planificación e xestión da formación para o emprego público local (formación continua) e facilitar a selección e priorización das accións formativas propostas, mediante a presente enquisa colectiva e sindical.

Nota adicional: O texto inxerido está en idioma castelán para facilitar o proceso comparativo entre as diferentes normativas que se relacionan

Índice de contido desta Nota Informativa:

-
- 1.- Diputación de Barcelona – Sección de Formación Local:
Diccionario de Competencias para el desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local.-
 - 2.- Diputación de Barcelona – Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local, Sección de Asistencia Técnica, Servicio de Asistencia a la Organización municipal:
Directorio Marco de Competencias para la Administración local (DIMCAL)
 - 3.- Diputación de Jaén – Área de Recursos Humanos: Mapa de Competencias
 - 4.- Ayuntamiento de Barcelona – Sistema de Ordenación Municipal (SOM): Diccionario de Competencias.-
 - 5.- Ayuntamiento de Madrid – Servicio de Desarrollo Personal (Madrid Talento):
Catálogo de Competencias Profesionales
 - 6.- Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona):
Diccionario de competencias ASB para el período 2022-2025.-
 - 7.- **Tablas–Resumen de Competencias Profesionales de los diccionarios y mapas de competencias locales.-**

Direcciones de acceso a la documentación de los diccionarios / mapas de competencias locales.-

1.- Diccionario de Competencias para el desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona.-

Tomando como referencia el Diccionario de Competencias para el desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona, indicamos de sucesivo las cuestiones más relevantes de los diccionarios de competencias, aplicados para la gestión de la formación del empleo público local:

1.1.- Que es un diccionario de competencias ?

Primero, todas las organizaciones, públicas y privadas, necesitan poseer unas determinadas calidades para cumplir con su finalidad y con los objetivos que tengan expuestos, así como para dar respuesta a las necesidades y demandas surgidas del entorno donde están ubicadas. Por este motivo las organizaciones públicas tienen que estar muy organizadas, deben usar buenos mecanismos de toma de decisiones, y ofrecer productos o Servicios con unos niveles de calidad exigibles por sus personas usuarias o destinatarias.

Segundo, reflexionar sobre cuáles son estas calidades, identificarlas, describirlas y traducirlas en las actuaciones reales que se tienen que observar en sus profesionales (empleados públicos), es la base para construir un diccionario de competencias.

Así, un **diccionario de competencias** contiene unas palabras / conceptos técnicos (competencias), que están muy ligadas a valores de la administración pública o formas de hacer y estar, de forma profesional, definidas para hacerlas comprensibles a todas sus personas empleadas y personal directivo, y clasificadas en función de su singularidad.

1.2.- Cómo son las competencias del Diccionario ?

Se trata de un diccionario pensado específicamente para orientar a las acciones de capacitación, formación y aprendizaje de las personas empleadas públicas de nuestras administraciones locales y contiene unas características comunes en la definición de sus competencias.

Cada **competencia** consta de un título, una definición general y un apartado denominado "*la competencia implica*" donde se pretende enumerar toda una serie de aspectos o temáticas relacionados con la competencia y que son claves para el suyo desarrollo.

En el caso de las **competencias cualitativas** también encontramos *cuatro niveles de dominio profesional*: nivel 1, 2, 3 y 4, cada uno de ellos definido con los comportamientos profesionales esperados, y con un apartado de ejemplos de actuaciones profesionales que se podrían observar en el nivel respectivo.

- *El significado de la descripción de los niveles*: cada nivel recoge actuaciones, hitos profesionales que las personas empleadas demostraron en el desarrollo de sus funciones, es decir, que aplicaron ya, de manera exitosa, en la realidad de su puesto de trabajo, un conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades.
- *Ordenación lógica de los niveles*: cada nivel recoge actuaciones profesionales más complejas de lograr: requieren de conocimientos más y más complejos y de un número mayor de experiencias reales. Es decir, la competencia "crece" en complejidad y exigencia (nivel acumulativo); de poco en el nivel 1 (mínimo) hasta mucho en el nivel 4 (máximo).
- *La experiencia como cimiento de nuevos aprendizajes*: la estructura también tiene una lógica "evolutiva"; tener un nivel de dominio determinado en una competencia supone forzosamente, tener logrados los nivel anteriores: los conocimientos y la experiencia necesarios para llegar a un determinado nivel son la base necesaria para adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos.

1.3.- Para que tiene que servir el Diccionario de competencias ?

Habitualmente los diccionarios de competencias están diseñados para apoyar al conjunto de políticas de recursos humanos (selección y provisión, carrera profesional, formación y desarrollo y evaluación del desempeño); en el obstante, lo indicado diccionario de competencias locales del Servicio de Formación Local de la Diputación de Barcelona, a pesar de que puede contribuir al desarrollo de estas políticas de RRHH, está pensado específicamente para orientar a las acciones de capacitación, formación y aprendizaje de las personas empleadas públicas de las administraciones locales.

Este **diccionario de competencias locales** se concibe como una herramienta de trabajo que permitir mejorar la oferta formativa que se dirige las entidades locales mediante la **definición de perfiles profesionales por competencias** que:

- Facilitan identificar la oferta formativa más adecuada para cada colectivo profesional, ámbito funcional o puesto de trabajo.
- Permiten establecer relaciones de prioridad y orden entre las acciones formativas dirigidas a un colectivo profesional, ámbito funcional o puesto de trabajo, es decir, diseñar itinerarios formativos.
- Ayudan a mejorar y ajustar el diseño de aprendizaje de las acciones formativas que formen parte de la planificación de la oferta formativa de los promotores de la formación continua.
- Sirvan de base para la detección de necesidades formativas y elaboración de planes de formación específicos.
- Favorezcan el desarrollo de modelos de evaluación del aprendizaje y de la transferencia de conocimiento.

1.4.- Relación de Competencias profesionales.-

Se relacionan dichas competencias en las siguientes tablas:

*Tabla n.º 1: Diputación de Barcelona – Sección de Formación Local
Competencias para o desarrollo profesional de los empleados públicos de la Administración local*

<i>Tipología de competencia</i>	<i>Competencias</i>	<i>Tipología de competencia</i>	<i>Competencias</i>
Competencias estratégicas da Administración local	<ul style="list-style-type: none"> — Efectividad individual — Gestión eficiente dos recursos públicos — Orientación de servicio a la ciudadanía — Planificación, organización y evaluación de servicios públicos 	Competencias cualitativas de función directiva	<ul style="list-style-type: none"> — Desarrollo de personas e equipos — Dirección de personas — Gestión del cambio y liderazgo — Trabajo transversal en la prestación de servicios — Visión estratégica local
Competencias cualitativas transversales	<ul style="list-style-type: none"> — Aprendizaje permanente — Comprensión interpersonal — Influencia y persuasión — Toma de decisiones — Trabajo en equipo — Visión global 	Competencias técnicas transversales	<ul style="list-style-type: none"> — Desarrollo de roles transversales — Gestión administrativa — Planificación y gestión de proyectos técnicos en la Administración local — Uso de herramientas y aplicaciones básicas en el ámbito digital
Competencias técnicas específicas o sectoriales	Ver Tabla n.º 2	-	-

Tabla n.º 2: Diputación de Barcelona – Sección de Formación Local

Competencias para o desarrollo profesional de los empleados públicos da Administración local

<i>Tipología de competencia</i>	<i>Competencias</i>	<i>Competencias</i>	<i>Competencias</i>
Competencias técnicas específicas o sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> — Servicios de acción ciudadana: cultura — Servicios de acción ciudadana: diversidad, civismo, convivencia y igualdad — Servicios de acción ciudadana: educación — Servicios de acción ciudadana: deportes — Servicios de acción ciudadana: juventud — Servicios de acción ciudadana: salud pública y consumo — Servicios de bienestar social — Servicios de desarrollo económico — Servicios de seguridad ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> — Servicios de desarrollo territorial: espacios urbanos — Servicios de desarrollo territorial: espacios verdes — Servicios de desarrollo territorial: infraestructuras y movilidad — Servicios de desarrollo territorial: instalaciones, obras e acabados — Servicios de desarrollo territorial: medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> — Servicios de apoyo interno: archivo y gestión documental — Servicios de apoyo interno: comunicación e protocolo — Servicios de apoyo interno: contratación y compras — Servicios de apoyo interno: padrón — Servicios de apoyo interno: procesos e e-administración — Servicios de apoyo interno: protección de datos — Servicios de apoyo interno: recursos humanos — Servicios de apoyo interno: responsabilidad social corporativa — Servicios de apoyo interno: servicios económicos — Servicios de apoyo interno: servicios generales — Servicios de apoyo interno: servicios informáticos — Servicios de apoyo interno: servicios jurídicos

2.- Directorio Marco de Competencias para la Administración local (DIMCAL) de la Sección de Asistencia Técnica del Servicio de Asistencia á Organización municipal – Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local de la Diputación de Barcelona.-

2.1.- Presentación del DIMCAL.-

Cada vez más, las administraciones locales están apostando por sistemas de gestión orientados al desarrollo profesional, dejando atrás sistemas que se limitan a la simple administración de personas. Estamos hablando de sistemas que combinan aspectos de desempeño y desarrollo de los/las empleados/as en pro de una mayor eficacia y eficiencia en el servicio a la ciudadanía. Las **competencias** son una de las referencias que actualmente mejor sirven a las organizaciones para alinear el desarrollo de las personas con el desarrollo organizativo, en tanto que superan el anclaje del puesto de trabajo y las funciones para hacer emerger a las personas que los ocupan. En este sentido, la Diputación de Barcelona ha elaborado el **directorio marco de competencias para la administración local (DIMCAL)** que es un instrumento dirigido a los entes locales que deseen **incorporar las competencias** en la lógica de sus sistemas de gestión de personas.

Un **directorio de competencias** es un instrumento donde se recogen el conjunto de las competencias que se han identificado globalmente como relacionadas significativamente con el desempeño profesional en el seno de una organización. El **objetivo** con que se ha indicado es el de facilitar y simplificar esta tarea, poniendo a disposición de los ayuntamientos u otras corporaciones locales, una referencia que sea de utilidad a la vez que sostenible para la incorporación de las competencias en los sistemas de gestión de los ayuntamientos u otras corporaciones locales.

2.2.- Marco conceptual.-

El **concepto de competencia** está muy interiorizado en las personas que forman los equipos de gestión de recursos humanos de los ayuntamientos u otras corporaciones locales pero debido a la diversidad de significados que hay, es importante especificar las **características** que hace de las competencias un **marco de referencia idóneo** para el desempeño profesional:

- son una movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones;
- son un constructo abstracto con un componente conductual, componente que tendrá un reflejo, por tanto, en el desempeño profesional;
- deben ser observables y, por tanto, evaluables ya que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o una actividad profesional;
- son contextuales, es decir, corresponden a la persona pero se identifican en una organización concreta en un momento determinado;
- están orientadas a la excelencia en el éxito profesional y;
- se pueden desarrollar, es decir, se han de poder adquirir de una u otra manera y son, permanentes y estables (a pesar de que el contexto puedan fluctuar); y por último
 - pueden ser generalizables, al poder indicarse para más de una actividad profesional.

En este sentido, las competencias son una **referencia** que:

- permiten a la organización clarificar el entorno laboral, al determinar que se espera de cada persona empleada y cómo debe hacerlo,
- facilitar la consecución de la excelencia organizacional a través del desarrollo de las personas que lo integran, promoviendo el crecimiento profesional y personal a través de la mejora competencial,
- posibilita la definición de un marco consensuado, común e integral para la gestión de personas y,
- permite alinear a las personas y la organización local a través de un elemento común, permitiendo el aprendizaje y la mejora en común.

2.3.- Arquitectura del DIMCAL.-

En este directorio se recopilación de 28 competencias que tienen diferentes orígenes pero que en todos los casos responden a una única estructura y criterios de crecimiento profesional.

— Información de cada Competencia:

Elementos de la definición de Competencias	Ejemplos prácticos
Denominación competencia: es una etiqueta genérica y convencional, susceptible de ser modificada en la incorporación de la herramienta a la organización.	Por ejemplo, la competencia “instrumentos, herramientas y maquinarias” podría llamarse “habilidades en el uso de aparatos” si así resulta más comprensible y ajustado para las personas de la organización.
Definición competencia: es la definición genérica del significado de la competencia en términos de capacidad de las personas.	-
Observaciones: se recoge aquí el sentido de la competencia, el aspecto más esencial y rasgos más relevantes, para complementar a la definición y hacerla lo máximo de comprensible.	-
Denominación del nivel: hace referencia al grado de desarrollo de la competencia. Se presentan cuatro (4) niveles: inicial, medio, alto y máximo.	En la hora de determinar un perfil es importante determinar el nivel en términos de excelencia, en un nivel que permita el crecimiento de la persona y por tanto una mejora de su desempeño.
Definición del nivel: Define la competencia en su nivel y según los criterios de crecimiento.	Los criterios de crecimiento abarcan la dimensión cognitiva, actitudinal así como el contexto en el que tiene sitio el ejercicio de las funciones.
Indicadores de conducta: los indicadores de conducta son la concreción en comportamientos del nivel concreto de la competencia y es lo que podrá ser evaluado. Los indicadores deben ser específicos para los diferentes perfiles a diferencia de los demás conceptos que son genéricos. Así, se han de identificar para cada perfil o puesto de trabajo y difícilmente son generalizables.	Los indicadores hacen referencia a comportamientos, por tanto, deben poder ser observables y medibles en intensidad o en frecuencia. Dos sitios pueden tener el mismo nivel de la misma competencia pero los indicadores de conducta seguramente serán diferentes. Sin embargo esto, a partir de los trabajos realizados en ayuntamientos, se han seleccionado algunos indicadores más genéricos a modo de ejemplo.

Las competencias, están construidas en base a **cuatro (4) niveles de crecimiento**, atendiendo a tres (3) dimensiones: cognitiva, actitudinal y contextual. Esto no quiere decir, sin embargo, que las competencias sólo contengan estas dimensiones, solo es que son determinantes como factores de desarrollo.

— Criterios de crecimiento de la competencia:

Criterios de crecimiento según tipo de competencia	Tipos de competencia
Conocimientos: se establecen cuatro (4) niveles de desarrollo a partir de una adaptación de la conocida <i>Taxonomía de Bloom</i> del aprendizaje cognitivo. Parte de la premisa que estas habilidades son acumulativas.	Las competencias funcionales son aquellas en las que predomina la dimensión de conocimiento mientras que, en las actitudinales y relacionales tienen más peso las actitudes.
Actitudes: las actitudes son predisposiciones (bastante estables en el tiempo) a actuar de una determinada forma. La modificación de las actitudes es algo complejo, por algo, las competencias son las que predomina esta dimensión son las más difícil de desarrollar. No obstante esto, la progresión de las competencias presupone también la consolidación de determinadas actitudes.	Las actitudes, al igual que las competencias, tienen también un componente comportamental, lo que significa que, según las actitudes que tengan las personas, tendrán unos comportamientos u otros. Por ejemplo, una persona con una actitud de mejora permanente, es mucho probable, que realice actuaciones para formarse mejorar el propio desempeño.

Criterios de crecimiento según tipo de competencia	Tipos de competencia
<p>Contexto de la actividad: mediante este parámetro diferenciamos el marco en el que se ejercen las funciones y, por tanto, las competencias. Como ya hemos dicho al principio, las competencias las aporta la persona pero se identifican en un contexto organizativo determinado. Éste parámetro tienen cuenta esto.</p>	-

2.4.- Relación de Competencias del DIMCA

Tabla n.º 3: Competencias del DIMCA

Tipo de competencia	Competencias
<p>Competencias Actitudinales: Son aquellas competencias en las que predomina la dimensión actitudinal.</p>	Adaptación Aprender a aprender Autocontrol Compromiso con la organización Iniciativa Innovación Búsqueda de soluciones
<p>Competencias Relacionales: Son igualmente competencias con una preeminencia actitudinal sin embargo, que por la importancia que tienen, merecen un estatus diferenciado en el perfil.</p>	Comunicación Habilidades interpersonales Persuasión y influencia Red relacional
<p>Competencias Funcionales Son aquellas competencias vinculadas en la función, y en las que el componente que sobresale es el cognitivo.</p>	Capacidad analítica Competencia digital Conocimiento del territorio Dominio profesional Gestión de conflictos Gestión de la información Instrumentos, herramientas y maquinaria Negociación Optimización de recursos Organización del trabajo Orientación a la calidad del resultado Orientación al cliente interno y externo Redacción de documentos específicos
<p>Competencias Directivas: Son aquellas asociadas específicamente con la función directiva y de mando.</p>	Desarrollo de personas Dirección de personas Toma de decisiones Visión estratégica

2.5.- Elaboración de Perfiles competenciales

El objetivo fundamental del DIMCAL es proporcionar una referencia para facilitar la elaboración de los **perfiles competenciales vinculados a los puestos de trabajo** que deben ser la base del resto de sistemas de gestión de los recursos humanos. El **perfil competencial** es la recopilación de las competencias identificadas como relevantes en relación al desempeño excelente del puesto de trabajo.

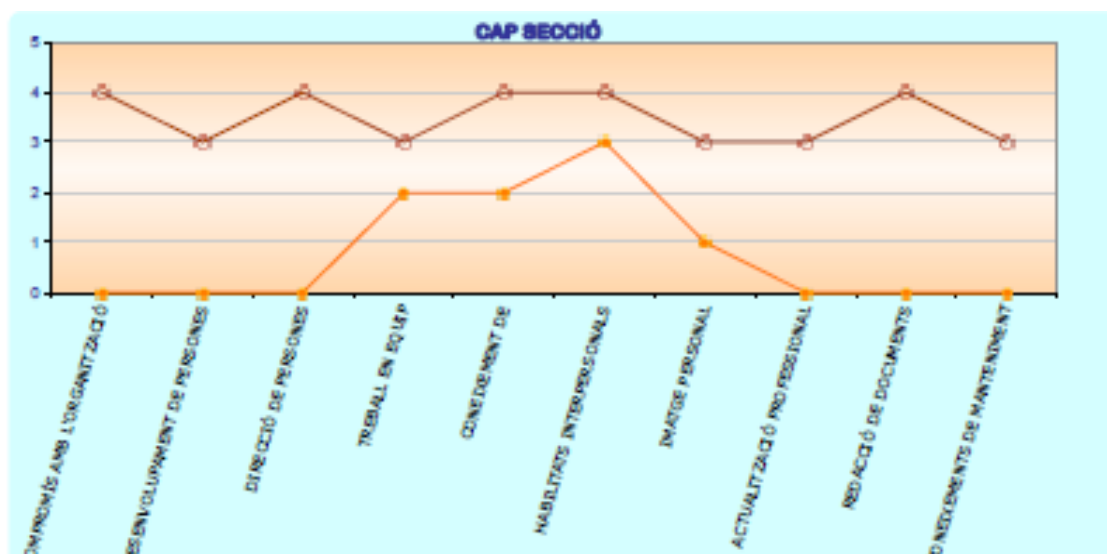
Hay múltiples modos de abordar el perfil competencial de un puesto, pero desde la perspectiva del DIMCAL, se realizan las siguientes **recomendaciones** a la hora de determinar las competencias que se han de incorporar:

- relevancia en el perfil (que se trate de competencias que tengan que ver con las funciones del puesto);
- no superar en 10 el número de competencias de cada perfil;
- combinar la presencia de competencias funcionales, actitudinales y relacionales;
- establecer una priorización en cuanto a la importancia de estas competencias a fin de planificar las actuaciones de desarrollo profesional, formación y aprendizaje;
- tener presentes los objetivos y la estrategia organizativa;
- la equidad y la coherencia entre los diversos perfiles.

El perfil competencial puede ser de un **puesto de trabajo** directamente o se puede hacerse sobre una **agrupación funcional** o grupo homogéneo de puestos de trabajo (un grupo de diferentes puestos de trabajo de características funcionales similares, “perfil administrativo”, “perfil técnico servicio a las personas”, “perfil mando”, etc.).

El perfil competencial será la base para cualquier actuación posterior y será la referencia respecto de cualesquiera de las actuaciones que se diseñen vinculadas al desarrollo profesional: **evaluación del desempeño, provisión de puestos de trabajo, formación y aprendizaje, carrera profesional o selección.**

Gráfico n.º 1: Ejemplo de perfil profesional



Gràfic 3. Exemple de perfil competencial.

El gràfic mostra un exemple de perfil

El gráfico muestra un ejemplo de perfil competencial del puesto de trabajo (línea superior) con la comparación del perfil de la personal ocupante del puesto de trabajo (línea inferior). Sobre la diferencia de estos dos perfiles (competencial - personal ocupante) se habrán de planificar acciones de desarrollo profesional, formación y aprendizaje. Dichas diferencias ponen en evidencia las **necesidades de formación detectadas** en la organización, como resultado del **diferencial**, acumulado y agregado, detectado en el conjunto de la plantilla del personal empleado público de la organización local.

3.- Mapa de Competencias del Área de Recursos Humanos de la Diputación de Jaén.-

3.1.- Las Competencias.-

Las nuevas aportaciones de la **metodología de Gestión por Competencias** está permitiendo a organizaciones, públicas y privadas, de todo el mundo, precisar lo que esperan de sus miembros en términos de contribución a sus fines y objetivos, y está orientada a desarrollar la capacidad de actuación demostrada sin desdeñar otro tipo de méritos que puedan poseer las personas que trabajan en la institución / organización.

La rápida evolución de las instituciones y organizaciones, requiere personal capaz que pueda dar respuesta inmediata y efectiva a las necesidades y requerimientos de ciudadanos, clientes internos y procesos complejos. Existe así una demanda para un desarrollo acelerado de conocimientos y habilidades en el personal, a fin de que las personas ocupantes de cada puesto sea capaz de crear valor en forma medible y consistente. Tanto las personas como las instituciones y organizaciones deben alcanzar un estándar de desempeño sobresaliente.

Los **sistemas basados en competencias**, representan una respuesta a esta necesidad, permitiéndonos alinear el desempeño individual con los resultados esperados por la organización (objetivos del mandato plurianual o del plan o programa anual), propiciando una coherente conexión entre estrategia, procesos, tecnología y personas.

□ *Qué son las competencias ?*

Conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona expresa a través de su comportamiento o que son requeridos por una institución, nivel de responsabilidad o cargo específico, por su relación comprobada o anticipada con el cumplimiento exitoso de sus objetivos.

Se refieren no tanto al potencial o al conjunto de conocimientos de una persona, sino a la actuación demostrada.

Se definen en términos de conductas asociadas al desempeño efectivo en el puesto de trabajo y expresadas con indicadores que muestren la evidencia del grado de desarrollo alcanzado.

Las competencias integran diferentes elementos:

- **Conocimientos:** Son la información – hechos, datos, conceptos y relaciones – que nos permite construir una teoría articulada que concebimos como válida y que utilizamos en un área o situación en particular.
- **Habilidades:** Aptitud demostrada consistentemente para desarrollar un conjunto de tareas cognitivas y/o físicas que, cuando son ejecutadas, permiten al individuo desempeñar los requerimientos de un trabajo. Combinan la destreza, la motricidad y el conocimiento.
- **Actitudes:** Las actitudes son hábitos de pensamiento que condicionan nuestras reacciones y nuestra conducta con respecto a un objeto, persona, hecho o situación.
- **Valores:** Principios éticos que rigen el comportamiento humano.
- **Comportamientos:** Constituyen el elemento que más fácilmente podemos observar en una persona. Se trata de manifestaciones o acciones susceptibles de ser observadas, descritas y verificadas.

3.2.- Tipos de Competencias.-

En el Mapa de Competencias de la Diputación Provincial de Jaén y sus Organismos Autónomos se establecen tres tipos de competencias:

□ **Competencias Nucleares:** Las que deben de tener todos los empleados de la Corporación de acuerdo a la misión, visión, valores y estrategia, e independientemente del puesto ocupado.

En la Diputación de Jaén se han determinado estas competencias nucleares son:

- 1) Trabajo en Equipo (TE)
- 2) Relación y Comunicación Interpersonal (RCI)
- 3) Orientación a Resultados (OR)
- 4) Orientación al Servicio y a los Clientes (OSC)
- 5) Orientación al Aprendizaje, Flexibilidad y Adaptación al Cambio (AFC)
- 6) Iniciativa (Responsabilidad, Resolución) (I)
- 7) Compromiso Institucional y Público (CIP)

El nivel de exigencia de las competencias nucleares va a ser distinto en función de la posición que tenga el puesto que se desempeña en la estructura organizativa:

- 1.- Nivel Operativo.
- 2.- Nivel Supervisor/Técnico.
- 3.- Nivel Directivo/Mando Superior.

Competencias Específicas: Las que necesitan los empleados que desempeñan puestos que participan de una misma función considerada de relevancia.

En la Diputación de Jaén se consideran relevantes a efectos de definición del perfil competencial de los puestos el que entre las responsabilidades esenciales de éstos estén: El Mando y Dirección de personas, y la Atención directa a usuarios.

En virtud de tales responsabilidades se han determinado cuatro competencias específicas:

- 1) Dirección de Personas (DP)
Con dos niveles de exigencia: 1.- Nivel Medio.
2.- Nivel Experto.
- 2) Liderazgo (L)
- 3) Impacto e Imagen (II)
- 4) Autocontrol y Manejo del Estrés (AE).

Competencias Técnicas: Es disponer de unos conocimientos teóricos y /o destrezas técnicas concretas sobre las actividades que se realizan.

En la Diputación de Jaén únicamente se considera la Competencia de Dominio Profesional (DOP.)

3.3.- Niveles de exigencia de las competencias.-

En la Diputación de Jaén se han definido los diferentes **niveles de exigencia** y descripción de las conductas asociadas:

1.- **Operativo (O):** Incluye a todas las personas que, en sus puestos, ejecutan una o varias tareas concretas que tienen un propósito específico y que podrían estar o no sujetas a un procedimiento. No tienen personal a su cargo.

2.- **Supervisión / técnico (S)** (supervisores y/o mandos medios): Incluye a todas las personas que, en sus puestos, responden por el logro operativo de los objetivos en sus áreas de responsabilidad. Estos objetivos pueden impactar los resultados de otras áreas a las que apoya o da servicio. Normalmente tienen personal a su cargo o coordinan tareas o actividades ejecutadas por otros.

3.- **Directivo (D) / Mando Superior (MS):** Incluye a todas las personas que, en sus puestos, son responsables por el cumplimiento de una función estratégica de la organización que impacta los resultados de varias unidades o coordinaciones distintas. Normalmente tienen personal con mando a su cargo.

3.3.- Aplicaciones del mapa de competencias.-

El Mapa de Competencias constituye el **instrumento de gestión de los recursos humanos** de la Diputación Provincial, y es el eje que vertebra los demás subsistemas de gestión por lo que progresivamente irá extendiéndose a los diferentes procesos de recursos humanos, entre otros, a los siguientes:

- La *descripción de puestos de trabajo*, al constituir el perfil competencial uno de los elementos integrantes de las características y requisitos de desempeño del puesto de trabajo.
- La *Evaluación del Desempeño*, al constituir la evaluación del desarrollo competencial una medida de la conducta profesional. Factor éste integrante, junto a la evaluación del rendimiento, de la evaluación del desempeño.
- El *Plan de Desarrollo Profesional (Carrera Horizontal)* al integrar su evaluación uno de los requisitos de progreso, y al constituir el elemento de determinación de los itinerarios formativos exigibles.
- El *Plan de Formación*, al delimitar el contenido y estructura de las acciones formativas que lo conformen.

4.- Sistema de Ordenación Municipal (SOM) – Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Barcelona.-

4.1.- Aspectos generales.-

Este diccionario define las competencias profesionales que aparecen en las fichas del nuevo Catálogo de puestos de trabajo del Ayuntamiento de Barcelona. La **incorporación de las competencias** en los puestos de trabajo es uno de los requisitos que establece el EBEP para configurar el **modelo de carrera horizontal** y el **sistema de evaluación del desempeño**.

De forma concreta, a la exposición de motivos del EBEP se vinculan las competencias con la carrera horizontal *"el Estatuto básico permite que se configuren modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el ejercicio de las competencias y en el rendimiento."* y con la promoción interna *"hay que facilitar la promoción interna de todos los empleados que adquieran las competencias y requisitos necesarios para progresar en su carrera."*

La integración de las competencias profesionales en el nuevo Catálogo tiene como objetivos:

- Disponer de una **visión integral** de los recursos humanos: funciones y competencias.
- Utilizar un **lenguaje común** en lo que se refiere a las competencias, compartido y conocido por toda la organización y que permita la **comparación más objetiva entre perfiles**, e
- Integrar las competencias profesionales, junto con las funciones, como la base de los sistemas y políticas de gestión de los recursos humanos, entre ellos:
 - El sistema de selección y provisión de puestos de trabajo.
 - El sistema de evaluación del desempeño.
 - El desarrollo profesional individualizado.
 - La carrera profesional.

El proceso seguido por definir las competencias ha sido diferente según las **familias profesionales**. Concretamente, las familias profesionales de Guardia Urbana y la de SPEIS han seguido un proceso específico de definición de competencias; y el resto de familias profesionales otro. Esto se explica por las peculiaridades organizativas y de funcionamiento de los puestos de trabajo de los cuerpos especiales; distintos del resto de puestos del Ayuntamiento y de los organismos autónomos.

La **metodología de competencias** cuenta con técnicas, herramientas, conocimientos y bases de datos ampliamente contrastadas y aplicadas tanto a nivel nacional como internacional, que permiten la identificación, medida, estimulación y desarrollo de los **comportamientos** necesarios para conseguir los resultados que la organización persigue en cada momento.

4.2.- Estructura del Diccionarios de Competencias

La **competencia** es la actuación profesional manifestada mediante un conjunto de comportamientos regulares y observables en el tiempo, que integra los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo de forma excelente las funciones, tareas y responsabilidades encomendadas a un puesto de trabajo concreto y en una determinada organización. En otras palabras consiste en diferenciar para cada sitio:

- Qué es necesario saber (conocimientos).
- Qué saber hacer (habilidades).
- Cómo ser o saber estar (actitudes).

Las competencias profesionales de todos los puestos de trabajo del nuevo Catálogo están recogidas en el **Diccionario de Competencias**, donde figura:

Servizo de Organización
Sección de Formación

- La *identificación de las competencias*, distinguiendo las de Guardia Urbana, las del SPEIS y las del resto del Ayuntamiento y organismos autónomos.
- La *definición de los comportamientos observables* vinculados a cada competencia profesional.
- La diferenciación de los grados de desarrollo de cada competencia profesional o *nivel competencial*.

Estas competencias profesionales, relacionadas con las funciones de los puestos y contrastadas con el mapa de puestos de trabajo del nuevo Catálogo, constituyen **el perfil de las competencias de cada puesto de trabajo** que consta de:

- las competencias profesionales requeridas para ejercer las funciones del puesto,
- el nivel competencial necesario para ejercerlas adecuadamente.

4.3.- Proceso de definición de competencias profesionales.-

A continuación se describe el proceso seguido la su definición de competencias y la atribución de comportamientos esperados, en relación a las competencias profesionales de todas las familias profesionales (excepto Guardia Urbana y Prevención y Extinción).

4.3.1.- Proceso y metodología de identificación y atribución de perfiles competenciales:

El proceso de identificación de las competencias se inició antes del proceso de catalogación de los puestos de trabajo. Para identificar las competencias se agruparon los puestos de trabajo que compartían características comunes y comportamientos similares en 29 grupos.

Cerca de 200 personas participaron en las sesiones de trabajo que se realizaron con cada grupo para poner en común los comportamientos necesarios en el puesto de trabajo. Los participantes respondían además a un cuestionario para comentar individualmente los comportamientos del puesto de trabajo concreto.

A partir de la información recogida:

- se identificaron y clasificaron las competencias en **tres tipos**:
 - a) **Competencias corporativas**: comunes a todos los puestos de trabajo de estas familias profesionales (y que son las que están subrayadas en el listado anterior)
 - b) **Competencias de función**: tienen que ver con el ámbito funcional del puesto de trabajo: directivo, de mando, técnico o de soporte.
 - c) **Competencias específicas**: tienen que ver con la familia profesional a la que pertenece el puesto de trabajo.
- Se definieron los **niveles** de cada competencia con una escala del 1 al 5; siendo el 1 el nivel mínimo y el 5 el nivel de excelencia.
- Se determinaron las **evidencias de comportamientos** de cada competencia.

A partir de lo anterior se procedió a atribuir el perfil competencial (competencia y nivel) de cada uno de los puestos de trabajo del nuevo Catálogo (excepto los de las familias de Guardia Urbana y SPEIS), en base a 8 o 9 competencias de las que:

- Tres (3) correspondían a las competencias corporativas, comunes a todos los puestos de trabajo.
- Tres (3) competencias de función (relacionadas con el ámbito funcional del puesto de trabajo).
- Dos (2) o tres (3) competencias específicas (relacionadas con la familia profesional del puesto).

Como resultado de este proceso de recopilación de información en diciembre del año 2012 se elabora la versión definitiva de este diccionario de competencias.

A partir del año 2013, las **fichas** descriptivas de todos los puestos de trabajo de la relación de puestos de trabajo (RPT) del Ayuntamiento de Barcelona, incorporan de forma individualizada para cada puesto, las **competencias** profesionales asignadas al mismo, así como su **nivel competencia** asignado (del 1 al 5).

A continuación se muestra en la columna denominada “*Nivell competencial*” el contenido de una **ficha de un puesto de trabajo** del Ayuntamiento de Barcelona, en la que se refleja las competencias profesionales y sus respectivos niveles competenciales asignados al mismo (además de otra información funcional y retributiva):

ANNEX I

FITXA DEL LLOC DE TREBALL

Cap del Departament d'Administració Interna i Serveis Generals	
Codi del lloc: 26FAXCCCD01	
Classificació	
Classe de lloc	Comandament
Vinculació	Funcionari
Subgrup d'accés	A1 A2
Nivell de destinació	26
Àmbit funcional	Comandament
Sistema de provisió	Concurs de Mèrits
Categories d'accés al lloc	
Totes les funcionaris de l'A1 i A2 (excepte GU i SPEIS)	
Esquema retributiu	Nivell competencial
Destinació: 26	Flexibilitat i obertura al canvi 4
Específic: 40.10	Visió global 3
Circumstancial:	Compromís professional 4
Plena Dedicació 5032	Orientació a servei públic 4
	Comunicació i influència 4
	Treball en equip 4
	Direcció de persones 4
	Lideratge i desenvolupament 4
Altres característiques de la dotació	
Jornada: P	Horari: N
Modalitat teletreball: Sí teletreball	
Altres requeriments:	
Funcions	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir la planificació, la coordinació, l'execució i el control dels programes, processos i serveis del seu departament en funció dels resultats esperats. - Dirigir els recursos humans, econòmics, materials i tecnològics adscrits en funció dels resultats esperats i integrar la prevenció de riscos laborals, d'acord amb el sistema de gestió de seguretat i salut laboral de l'Ajuntament. - Determinar els protocols, paràmetres tècnics, circuits i procediments per a la realització dels objectius assenyalats i/o serveis prestats, la seva coordinació i el control de les prestacions. - Exercir les delegacions que se li atribueixin. 	
Codi únic d'identificació del lloc: Cap del Departament d'Administració Interna i Serveis Generals (S 07101302)	
Òrgan d'adscripció: Departament d'Administració Interna i Serveis Generals (O 01400115)	
Gerència d'adscripció: Gerència de l'Institut Municipal d'Hisenda	

4.4.- Relación de competencias profesionales.-

Tabla n.º 4
Ayuntamiento de Barcelona – Sistema de Ordenación Municipal (SOM)

Diccionario de competencias: Competencias Corporativas y Competencias de función

Tipología de competencia	Competencias	Tipología de competencia	Competencias
I. Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> — Flexibilidad y apertura al cambio — Autoconfianza — Confidencialidad 	IV. Influencia	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación al servicio público (C) — Comunicación e influencia — Empatía
II. Pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> — Visión global — Búsqueda de información y actualización de conocimientos — Pensamiento analítico 	V. Equipos	<ul style="list-style-type: none"> — Trabajo en equipo (C) — Dirección de personas — Liderazgo y desarrollo
III. Logro	<ul style="list-style-type: none"> — Compromiso profesional (C) — Rigor y organización 	-	(C) Competencias corporativas

Estas **competencias profesionales** del Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Barcelona se utilizan cada vez con más intensidad, como referencia valorativa del desempeño del personal en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos (especialmente, en relación con el complemento de productividad, la carrera profesional, el personal directivo y la evaluación del desempeño), tal y como se indica en los siguientes apartados.

4.5.- Competencias profesionales a los efectos a la aplicación del complemento de productividad.-

4.5.1.- Complemento de productividad general.-

Mediante la disposición transitoria segunda y tercera del Acuerdo del Consejo Municipal, del 30/01/2026, de aprobación de las condiciones de trabajo del personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Barcelona (publicado en la Gasetta Municipal de Barcelona, de fecha 02/02/2026), y el Acuerdo de la Mesa General de Negociación del Ayuntamiento de Barcelona, de fecha 17/06/2024, de aprobación del **sistema de evaluación** a los efectos del abono del **complemento de productividad**, se establece un procedimiento que evalúa el interés y la iniciativa en que se desarrolla el puesto de trabajo de acuerdo con las siguientes **competencias profesionales** incluidas en el **Diccionario de Competencias** del Ayuntamiento de Barcelona, según el tipo de personal afectado:

Tipología de personal	Competencias	Tipología de personal	Competencias
Para el personal de administración general o especial	<ul style="list-style-type: none"> — Compromiso profesional — Orientación al servicio público — Trabajo en equipo 	Para Agente de la guardia Urbana (GUB)	<ul style="list-style-type: none"> — Habilidades sociales — Flexibilidad y polivalencia — Transmisión de la información
Para el personal de Servicio de Protección Civil, Prevención, Extinción de Incendios y Salvamento (SPCPEIS)	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación del servicio a la ciudadanía — Orientación a resultados — Trabajo en equipo y colaboración 	Por el personal de mando de la Guardia Urbana (GUB)	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación del servicio a la ciudadanía — Implicación y compromiso — Trabajo en equipo
Para Bomberos del SPCPEIS	<ul style="list-style-type: none"> — Habilidades sociales — Flexibilidad y polivalencia — Transmisión de la información 	Para Cabo de la guardia Urbana (GUB)	<ul style="list-style-type: none"> — Orientación del servicio a la ciudadanía — Implicación y compromiso — Comunicación

4.5.2.- Complemento de productividad del personal de alta dirección y del personal que ocupa puestos de trabajo con nivel de destino 28 o superior.-

La Instrucción del gerente municipal, de fecha 25/10/2024 (publicada en la Gaseta Municipal de Barcelona, de fecha 28/10/2024), establece los criterios para la aplicación del **sistema de evaluación** del personal de alta dirección y del personal que ocupa puestos de trabajo con nivel de destino 28 o superior del Ayuntamiento de Barcelona, a los efectos del **complemento de productividad**.

Este **sistema de evaluación del desempeño** del personal que ocupa puestos de trabajo de alta dirección (gerentes) se basa en un modelo de liderazgo del mando que se configura alrededor de cuatro ejes de actuación: orientación al equipo, dar apoyo al equipo, reconocer al equipo y construir y conectar equipos.

Para esta evaluación del desempeño los componentes de estos ejes del modelo de liderazgo se identifican 24 comportamientos (**competencias**) profesionales, clasificados en los siguientes:

- Capacidad de orientación a las personas de su equipo (3 comportamientos).
- Capacidad para dar apoyo a las personas de su equipo (3 comportamientos)
- Capacidad para reconocer al equipo (3 comportamientos)
- Capacidad para construir y conectar equipos (6 comportamientos)
- Capacidad para ser referente profesional para el equipo (5 comportamientos)
- capacidad para ser referente personal para el equipo (4 comportamientos)

4.6.- Normativa en proceso de tramitación que incorpora el sistema de evaluación por competencias profesionales.-

Recientemente el Ayuntamiento de Barcelona adoptó un acuerdo de la Comisión de Gobierno, de fecha 04/12/2025 (publicado en la Gaseta Municipal de Barcelona de fecha 10/12/2025) referente a la aprobación de las siguientes **iniciativas normativas**, mediante proyecto de reglamento:

- Regulación de la carrera horizontal
- Regulación del personal directivo municipal
- Regulación de la productividad del personal con mando

El contenido de estos proyectos normativa fue publicado en la Gaseta Municipal de Barcelona de fecha 19/02/2026

▪ **Proyecto de Reglamento del personal directivo del Ayuntamiento de Barcelona:**

El artículo 2 del Proyecto de Reglamento del personal directivo del Ayuntamiento de Barcelona, establece que el personal directivo se estructura en personal de alta dirección (gerencia municipal y resto de gerencias) y directores o directores titulares de las direcciones de nivel 28 o superior.

El artículo 26 de este proyecto de reglamento del personal directivo, establece que el personal directivo está sujeto a **evaluación de su desempeño** (incluyendo en esta evaluación, a estos efectos, además del personal del párrafo anterior, al personal funcionario de la administración local con habilitación de carácter nacional), de acuerdo con los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultado en relación con los objetivos que se hayan fijado.

Este **sistema de evaluación del personal directivo** se determina por decreto de Alcaldía, e incluirá la valoración de **competencias directivas** y sus efectos, entre otros, si es el caso, para el complemento de productividad y para el desarrollo de su carrera profesional.

En relación con lo anterior, el preámbulo de este proyecto de reglamento, indica que **el modelo de liderazgo municipal** permite que todos los mandos, entre ellos el personal directivo, reciban una valoración grupal e individual de sus equipos respecto a los veinticuatro **comportamientos** (competencias) en que se descomponen los cuatro ejes de actuación: orienta el equipo, apoya al equipo, reconoce el equipo y construye y conecta equipos.

En definitiva, la acreditación de las diferentes conductas identificadas define la **excelencia competencial del personal directivo** y, a la vez, se configuran como principios rectores que tienen que presidir el ejercicio de las funciones atribuidas.

- **Proyecto de Reglamento del Sistema de Evaluación del personal con mando (jefatura / dirección) del Ayuntamiento de Barcelona:**

Los artículos 1 y 2 del Proyecto de Reglamento del Sistema de Evaluación del personal con mando del Ayuntamiento de Barcelona, establece que se aplica al **personal funcionario y laboral con mando** (jefatura / dirección) de acuerdo con la relación de puesto de trabajo del Ayuntamiento de Barcelona y en relación al complemento de productividad.

El artículo 3 de este proyecto de reglamento del personal con mando, establece que este personal con mando está sujeto a **evaluación de su desempeño**, mediante el cual se mide y valora su conducta profesional y el rendimiento y logro de resultados, de acuerdo con los criterios, objetivos y **competencias** establecidas para cada ejercicio evaluado. Los aspectos a valorar se determinan anualmente mediante decreto de Alcaldía.

A continuación, el artículo 4 determina que el sistema de evaluación consiste en la identificación del logro de los objetivos y **competencias** establecidas por decreto de Alcaldía para el ejercicio evaluado.

La disposición derogatoria de este proyecto de reglamento deroga la Instrucción del gerente municipal, de fecha 25/10/2024 (publicada en la Gasetta Municipal de Barcelona, de fecha 28/10/2024), que establece los criterios para la aplicación del sistema de evaluación del personal de alta dirección y del personal que ocupa puestos de trabajo con nivel de destino 28 o superior del Ayuntamiento de Barcelona, a los efectos del complemento de productividad, a la que nos referimos en el apartado 4.5.2.- anterior.

- **Proyecto de Reglamento de la Carrera Horizontal del Personal del Ayuntamiento de Barcelona:**

El preámbulo del Proyecto de Reglamento de la Carrera Horizontal del Personal del Ayuntamiento de Barcelona, indica que el modelo de gestión de los recursos humanos del Ayuntamiento de Barcelona se basa en la valoración de la trayectoria profesional, la calidad del trabajo, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño.

El artículo 2 de este proyecto de reglamento establece que este **sistema de carrera profesional** se aplica al **personal funcionario y laboral** del Ayuntamiento de Barcelona, excepto, al personal eventual de confianza y de asesoramiento especial y al persona que ocupe puestos gerenciales o con complemento de destino 28 o superior, ni a los miembros electos de la corporación municipal.

De seguido su artículo 8 determina que la evaluación, a los efectos de la carrera, es el procedimiento mediante el cual se valora la trayectoria, la actuación profesional de las persona trabajadoras de acuerdo con las **competencias** del puesto de trabajo de acuerdo con la relación de puestos de trabajo y del **diccionario de competencias** del Ayuntamiento de Barcelona, así como la calidad de los trabajos efectuados y los conocimientos adquiridos.

Y por último, su artículo 10 indica que la evaluación se realiza mediante un cuestionario en que se describen los comportamientos que acreditan las **competencias** del puesto de trabajo ocupado por la persona evaluada

5.- Catálogo de Competencias del Ayuntamiento de Madrid del Servicio de Desarrollo Personal (Madrid Talento).-

El Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) recomienda **alinear los procesos de gestión de personas en función de las competencias necesarias** para la función pública, que reflejen su naturaleza cambiante, y revisarlas y actualizarlas periódicamente sobre la base de los aportes de los servidores públicos y los ciudadanos, a fin de mantenerse al día con la evolución de las tecnologías y las necesidades de la sociedad a la que sirven.

Dentro de Madrid Talento, el **Catálogo de Competencias** constituye la herramienta básica para impulsar el **modelo de competencias profesionales y de desarrollo de carrera** en el Ayuntamiento de Madrid. Con un formato intuitivo y visual, este catálogo contiene una descripción de cada una de las competencias, sus distintos niveles de consecución y los comportamientos asociados, con la finalidad de establecer un marco conceptual común que permita entender y desarrollar este modelo en los distintos aspectos de la carrera profesional del empleado.

5.1.- Competencias profesionales.-

Las **competencias profesionales** son un conjunto de comportamientos observables y evaluables que una persona es capaz de llevar a cabo integrando conocimientos, habilidades y actitudes personales para realizar un trabajo con eficacia y eficiencia en el contexto de una organización. En definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo.

Las competencias profesionales que se han considerado en relación con la gestión y servicio público del Ayuntamiento de Madrid son 30, y están agrupadas en 5 categorías:

Estructura del catálogo

Competencias corporativas (4)

- Compromiso institucional y público
 - Orientación al servicio a la ciudadanía
 - Profesionalidad
 - Transparencia
-

Competencias directivas (3)

- Liderazgo integrador
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de equipos
-

Competencias funcionales (11)

- Organización y planificación
 - Orientación a resultados
 - Calidad de trabajo
 - Competencia técnica
 - Competencia digital
 - Competencia lingüística idioma
 - Gestión de incidencias
 - Toma de decisiones
 - Gestión multidisciplinar
 - Preocupación por la seguridad
 - Comprensión de la organización
-

Estructura del catálogo

Competencias interpersonales (5)

- Comunicación
 - Desarrollo de relaciones
 - Cooperación y trabajo en equipo
 - Gestión de conflictos
 - Influencia / Impacto
-

Competencias de eficacia personal (7)

- Iniciativa / Proactividad
 - Flexibilidad y adaptación al cambio
 - Pensamiento analítico
 - Automotivación
 - Curiosidad intelectual
 - Aprendizaje continuo
 - Gestión de las emociones
-

5.2.- Grados de adquisición de la competencia.-

Los grados de adquisición de la competencia del Catálogo son los siguientes:

Inicial:	No se observa ni aparece evidencia alguna de la competencia o se observa el comportamiento en un nivel básico. La competencia se encuentra en su primera etapa de desarrollo. Necesita desarrollar significativamente la competencia.
Intermedio:	El comportamiento se encuentra en desarrollo. Comportamiento irregular. Es capaz de desarrollar la competencia con un mínimo de colaboración y/o supervisión. Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esa competencia.
Avanzado:	Comportamientos en un nivel de habilidad mayor. Comportamientos constantes. Capacidad de desarrollar la competencia de forma autónoma y generalizada. La competencia está adquirida.
Dominio:	Su comportamiento es visto por otros como un ejemplo a seguir para el desarrollo de esa competencia. Grado máximo de dominio de la competencia. Constituye un modelo o referente. Domina la competencia, lo que le permite formar y/o desarrollar a otros.

6.- Diccionario de Competencias ASB para el período 2022-2025 del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona).-

El **Diccionario de competencias** es una herramienta clave del sistema de carrera profesional en el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona). Por un lado, define de forma clara que competencias se evaluarán, como se describen y en que niveles se pueden desarrollar, y por otro, sirve de guía tanto para la plantilla como para las jefaturas o mandos intermedios, asegurando que la evaluación sea transparente, objetiva y compartida por todos.

6.1.- Tipos de Competencias.-

Este diccionario de competencias diferencia cuatro grandes bloques y tres niveles de desarrollo:

- *Competencias actitudinales*, relacionadas con la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso.
- *Competencias relacionales*, que incluyen el trabajo en equipo, la comunicación y la atención ciudadana.
- *Competencias funcionales*, vinculadas a la gestión de tareas, conocimientos técnicos y uso de herramientas.
- *Competencias directivas*, centradas en la planificación, liderazgo y toma de decisiones.

Cada competencia está descrita con diferentes niveles de desarrollo (básico, medio, avanzado), de manera que se puede ver claramente lo que se espera en cada etapa de la carrera profesional y lo que es necesario para progresar.

6.2.- Finalidad y relevancia del Diccionario de Competencias.-

- *Guía para la evaluación:*

El diccionario es la base para las entrevistas y procesos de evaluación del desempeño. Permite a las jefaturas y mandos intermedios valorar de forma objetiva y al personal entender que criterios se utilizarán y como prepararse para la evaluación del desempeño.

- *Transparencia e igualdad:*

Un elemento clave de este documento es asegurar que todo el personal tiene acceso a los mismos criterios y que estos se usan de forma equitativa, evitando arbitrariedades y garantizando la igualdad de oportunidades.

- *Relevancia del diccionario:*

Este diccionario no es solo una colección de palabras: es la base que marcará como se reconoce el desarrollo profesional dentro del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat. Conocerlo le permite al personal empleado público saber que se evaluará, como se valorará y que puedes hacer para progresar en la carrera profesional.

Además permite la mejora de la planificación de la formación y el desarrollo profesional de todas las personas que forman parte de la organización local.

6.3.- Relación de Competencias.-

- Aprendizaje activo y transferencia de conocimiento.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Empatía.
- Escucha activa y comunicación.
- Flexibilidad y gestión del cambio.
- Gestión y adaptación de las tecnologías.
- Innovación y creatividad.
- Inteligencia y cuidado emocional.
- Orientación a la consecución (de logros) y al servicio a las personas.
- Planificación flexible y organización.

6.3.- Niveles de desarrollo competencias.-

Relación de Grupos Funcionales

Grupo funcional	Niveles de Desarrollo Competencial
Administrativo	1
Subalterno	1
Brigadas	1
Escuelas Infantiles	1
Técnica/o (Grup A1)	2
Técnico (Grup A2)	2
Técnico (Grup C1)	2
Policia	2
Jefaturas	3
Directivos	4

7.- Tablas – Resumen de Competencias Profesionales incluidas en los Diccionarios y Mapas de las entidades locales de referencia.-

Se insertan en las siguientes páginas las Tablas – Resumen de las Competencias Profesionales incluidas en los Diccionarios y Mapas de las entidades locales de referencia, indicados en los apartados previos.-

<i>Diputación de Barcelona Diccionario Competencia Local</i>	<i>Diputación de Barcelona Directorio Marco Competencias Admón. Local (DIMCAL)</i>	<i>Diputación Jaén Mapa Competencias</i>
<p>Competencias estratégicas de la Admón. Local: Efectividad individual Gestión eficiente dos recursos públicos Orientación de servicio a la ciudadanía Planificación, organización y evaluación de servicios públicos</p>	<p>Competencias actitudinales: Adaptación Aprender a aprender Autocontrol Compromiso con la organización Iniciativa Innovación Búsqueda de soluciones</p>	<p>Competencias nucleares: Trabajo en Equipo (TE) Relación y Comunicación Interpersonal (RCI) Orientación a Resultados (OR) Orientación al Servicio y a los Clientes (OSC) Orientación al Aprendizaje, Flexibilidad y Adaptación al Cambio (AFC) Iniciativa (Responsabilidad, Resolución) (I) Compromiso Institucional y Público (CIP)</p>
<p>Competencias cualitativas transversales: Aprendizaje permanente Comprensión interpersonal Influencia y persuasión Toma de decisiones Trabajo en equipo Visión global</p>	<p>Competencias relacionales: Comunicación Habilidades interpersonales Persuasión y influencia Red relacional</p>	<p>Competencias específicas: Dirección de Personas (DP) Liderazgo (L) Impacto e Imagen (II) Autocontrol y Manejo del Estrés (AE).</p>
<p>Competencias cualitativas de función directiva: Desarrollo de personas e equipos Dirección de personas Gestión del cambio y liderazgo Trabajo transversalen la prestación de servicios Visión estratégica local</p>	<p>Competencias funcionales: Capacidad analítica Competencia digital Conocimiento del territorio Dominio profesional Gestión de conflictos Gestión de la información Instrumentos, herramientas y maquinaria Negociación Optimización de recursos Organización del trabajo Orientación a la calidad del resultado Orientación al cliente interno y externo Redacción de documentos específicos</p>	<p>Competencias técnicas: Competencia de Dominio Profesional (DOP)</p>
<p>Competencias técnicas transversales: Desarrollo de roles transversales Gestión administrativa Planificación y gestión de proyectos técnicos en la Admón. local Uso de herramientas y aplicaciones básicas en el ámbito digital</p>	<p>Competencias directivas: Desarrollo de personas Dirección de personas Toma de decisiones Visión estratégica</p>	
<p>Competencias técnicas específicas o sectoriales: Según ámbitos funcionales</p>		

<p><i>Ayuntamiento de Barcelona</i> <i>Sistema de Ordenación Municipal (SOM)</i> <i>Diccionario Competencias</i></p>	<p><i>Ayuntamiento de Madrid</i> <i>Catálogo Competencias Profesionales</i></p>	<p><i>Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona)</i> <i>Diccionario Competencias</i></p>
<p>I. Autogestión: Flexibilidad y apertura al cambio Autoconfianza Confidencialidad</p>	<p>Competencias corporativas: Compromiso institucional y público Orientación al servicio a la ciudadanía Profesionalidad Transparencia</p>	<p>Aprendizaje activo y transferencia de conocimiento. Cooperación y trabajo en equipo. Empatía. Escucha activa y comunicación.</p>
<p>II. Pensamiento: Visión global Búsqueda de información y actualización de conocimientos Pensamiento analítico</p>	<p>Competencias directivas: Liderazgo integrador Desarrollo de personas Dirección de equipos</p>	<p>Flexibilidad y gestión del cambio. Gestión y adaptación de las tecnologías. Innovación y creatividad. Inteligencia y cuidado emocional.</p>
<p>III. Logro Compromiso profesional (C) Rigor y organización</p>	<p>Competencias funcionales: Organización y planificación Orientación a resultados Calidad de trabajo Competencia técnica Competencia digital Competencia lingüística idioma Gestión de incidencias Toma de decisiones Gestión multidisciplinar Preocupación por la seguridad Comprensión de la organización</p>	<p>Orientación a la consecución (de logros) y al servicio a las personas. Planificación flexible y organización</p>
<p>IV. Influencia: Orientación a servicio público (C) Comunicación e influencia Empatía</p>	<p>Competencias interpersonales: Comunicación Desarrollo de relaciones Cooperación y trabajo en equipo Gestión de conflictos Influencia / Impacto</p>	
<p>V. Equipos: Trabajo en equipo (C) Dirección de personas Liderazgo y desarrollo</p>	<p>Competencias de eficacia personal: Iniciativa / Proactividad Flexibilidad y adaptación al cambio Pensamiento analítico Automotivación Curiosidad intelectual Aprendizaje continuo Gestión de las emociones</p>	

Información Adicional: Direcciones electrónicas de acceso a la documentación dos diccionarios / mapas de competencias locales.-

— *Diputaciones Provinciales:*

Diputación de Barcelona - Servicio de Formación Local:

Diccionario de competencias para o desarrollo profesional dos empregados públicos da Administración local

<https://www.diba.cat/documents/477802/17669926/DiccionariCompetencies/a61cf12c-ac2b-4e5f-adcb-7cd9a921300f>

Diputación de Barcelona – Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local
Sección de Asistencia Técnica – Servicio de Asistencia a la Organización municipal:

Directorio Marco de Competencias para la Administración local (DIMCAL)

https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=dc3e0ed0-4923-46f0-93ad-62ad671be8ef&groupId=192458

Diputación de Jaén – Área de Recursos Humanos:

Mapa de Competencias (Actualización segundo el contenido de la RPT del año 2026)

https://www.dipujaen.es/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/diputacion/dipujaen/RR.HH/RR.HH-SG2/MAPA_Y_PERFILES_COMPETENCIALES_2026- Enero.pdf

Ayuntamiento de Barcelona - Sistema de Ordenación Municipal (SOM):

Diccionario de Competencias

https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/105885/1/DicCom_catalotra_2012.pdf

— *Ayuntamientos:*

Ayuntamiento de Barcelona - Sistema de Ordenación Municipal (SOM):

Diccionario de Competencias del Ayuntamiento de Barcelona

https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/105885/1/DicCom_catalotra_2012.pdf

Ayuntamiento de Madrid – Servicio de Desarrollo Personal (Madrid Talento):

Catálogo de Competencias Profesionales

<https://www.madrid.es/UnidadWeb/Ficheros/Oposiciones/CatalogoCompetencias2023.pdf>

Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona) Servicio de Recursos Humanos, Unidad de Análisis y Desarrollo:

Diccionario de Competencias

https://www.bbp.cat/info_producida/2691informa.pdf
