PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS DE UN CONTRATO DE SERVICIOS DENOMINADO "ACTUALIZACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y DISEÑO DE UN SISTEMA PARA SU ACREDITACIÓN"

1.- Contenido.

1.1.- Objeto del Trabajo.

El objeto del contrato es actualizar el Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía para los niveles 26 a 30 o Diccionario de Competencias Directivas (adjunto como anexo) y diseñar un sistema de acreditación de estas competencias que permita fundamentar la formación impartida y a impartir desde la Escuela de Dirección Pública del Instituto para la mejora permanente de las competencias y cualificaciones de las personas que ejercen funciones directivas.

1.2.- Descripción funcional.

En un mundo cambiante como en el que vivimos, la observación rigurosa del entorno y la reflexión activa sobre todos los aspectos de las Administraciones y entidades públicas andaluzas, las políticas públicas y sus relaciones con la ciudadanía son elementos de modernización para el progreso firme de la sociedad y para la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. El Instituto requiere mantener actualizados los sistemas de referencia y de actuación y el Diccionario de Competencias Directivas es uno de ellos.

La formación/aprendizaje directivo es una palanca de cambio organizacional que requiere distintos enfoques cada vez más complejos. Además, la formación entendida como impartición de charlas magistrales cede su sitio a otros modelos de aprendizaje más participativos e integrados con la actividad en los puestos de trabajo y la cultura organizacional. La identificación de las necesidades de formación/aprendizaje y el diseño de las metodologías y actuaciones adecuadas para el cambio directivo requieren de un reconocimiento de la situación. La definición del catálogo de competencias permite identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que las personas directivas deben tener para ejercer de forma excelente sus funciones directivas. Para que sea eficiente la formación que imparte el Instituto la definición de las competencias debe estar actualizada; como se menciona con anterioridad hay que mantener actualizados los sistemas de referencia. De igual manera, el diseño de un sistema de acreditación de competencias permitirá identificar qué competencias poseen las personas para aprovecharlas y dedicar los esfuerzos de aprendizaje/formación a las competencias que necesitan reforzar o no poseen. Con ello se pueden optimizar los esfuerzos personales y recursos dedicados al aprendizaje de competencias directivas.

Por todo ello, las necesidades a cubrir se concretan en las siguientes.

1.2.1.- Actualizar el Diccionario de Competencias Directivas

Se debe revisar y actualizar el Diccionario de Competencias Directivas teniendo en cuenta los roles de dirección esenciales y más generales que se deben ejercen en la Administración de la Junta de Andalucía, para su profesionalización de acuerdo con las funciones establecidas en el Título II del Anteproyecto de Ley de Función Pública y con los criterios generales de la doctrina, tanto pública como privada, en la materia. No se puede perder la perspectiva del servicio al interés general y a la ciudadanía en un mundo digital y complejo.

El proceso de actualización de las competencias se hará de forma iterativa y participativa contando con personal de la Junta de Andalucía y de fuera de ella mediante procesos de análisis documental, identificación, análisis y adaptación de otras experiencias (benchamrking), grupos de discusión, cuestionarios, técnicas Delphi u otras. Se atenderá a la diversidad de disciplinas y perfiles consultados y se controlará la variable sexo (40/60).

El diccionario actualizado deberá contener para cada competencia la denominación, la definición y los criterios de éxito/comportamientos asociados. Deberá ser validado en el proceso de acreditación de competencias y por la Dirección de Proyecto.

De acuerdo con los cambios realizados en las competencias se actualizará el cuestionario de evaluación de competencias asociado al Diccionario.

1.2.2.- Diseño de un sistema de acreditación de las competencias directivas

Se debe diseñar un sistema para acreditar competencias directivas. La acreditación de competencias es el proceso por el que se reconoce a una persona una competencia, entendida como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, o un conjunto de competencias, de acuerdo con un esquema de acreditación previamente definido.

Se deberá definir el esquema de acreditación basado en un conjunto coherente de instrumentos que permitan la verificación de las competencias directivas. El esquema deberá contemplar el uso de distintas fuentes adecuadas para, por triangulación, verificar que se posee la competencia y en qué grado o porcentaje. Para ello, cada competencia deberá ir acompañada de sus comportamientos y, a su vez, con un conjunto de pruebas o sistemas y mallas curriculares que permitan su evaluación. El sistema global para evaluar el conjunto de las competencias directivas será diverso, heterogéneo, cualitativo y cuantitativo, pero lo suficientemente simplificado para que sea a la vez que fiable (mida lo que se espera que debe medir) también viable (posible de llevar a cabo) en el contexto de la Administración.

Habrá que identificar y analizar otras experiencias. Habrá que buscar o construir los instrumentos psicométricos, documentales y de otros tipos que permitan identificar de manera fiable y predictiva las competencias y sus criterios de éxito/comportamientos asociados a las competencias del Diccionario de Competencias Directivas revisado.

Habrá que diseñar el/los proceso/s que deberán seguir las personas interesadas y el Instituto desde la convocatoria/solicitud hasta la respuesta con la medida en que las competencias están acreditadas, en su caso.

Se deberá buscar un equilibrio adecuado entre la calidad de la acreditación, en términos de fiabilidad, y el coste del proceso.

No habrá que desarrollar los instrumentos informáticos específicos para el desempeño masivo del/de los proceso/s.

El sistema se podrá complementar con mallas curriculares para las competencias.

El sistema de acreditación de competencias deberá probarse y validarse aplicándose a un número suficiente de personas directivas de la Junta de Andalucía (mínimo 25), que proporcionará el Instituto de acuerdo con los perfiles que se determinen. Con los resultados se harán las correcciones oportunas. También deberá permitir la validación del Diccionario de Competencias Directivas y en su caso, realizar las modificaciones necesarias en un proceso iterativo.

El sistema y cada uno de sus instrumentos deberán estar documentados en papel y en soporte informático. En todos los documentos se deberá tener en cuenta las normas de Identidad Corporativa que les sean de aplicación.

2- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Es objetivo prioritario de la Junta de Andalucía asegurar la calidad de los trabajos realizados, por lo que el trabajo se organizará bajo la forma de un proyecto. La organización y su ejecución debe ser tal que permita obtener un seguimiento formal del avance del proyecto.

Debe existir una organización específica prevista para el desarrollo del proyecto en la que cada función quede perfectamente identificada y tenga asignada una persona responsable de su cumplimiento.

Se establecen las siguientes figuras y órganos de dirección del Proyecto:

- Dirección de Proyecto.
- Jefatura de Proyecto, por la empresa adjudicataria.
- Equipo de Proyecto por la empresa adjudicataria.

2. 1. Dirección de Proyecto.

Será designado por la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública entre las personas del propio Instituto siendo sus funciones y responsabilidades:

- Dirigir, supervisar y coordinar la realización y desarrollo de los trabajos.
- Aprobar el Programa de trabajo.
- Aprobar las metodologías de las actividades que se realicen.
- Velar por el nivel de calidad de los trabajos.
- Decidir sobre la aceptación de las modificaciones propuestas por la Jefatura del Proyecto a lo largo del desarrollo de los trabajos.
- Asegurar el seguimiento del Programa de realización de los trabajos.
- Hacer cumplir las condiciones estipuladas en este Documento.

- Autorizar cualquier alteración de la metodología empleada.
- Aprobar la documentación que se utilice en el proyecto.
- Aprobar la participación en el proyecto de las personas del Equipo de Proyecto aportado por la empresa adjudicataria, así como sugerir o exigir la sustitución de alguna o algunas de las personas miembros del equipo (tanto del Jefe del Proyecto como del Equipo del Proyecto) si a su juicio su participación en el mismo dificulta o pone en peligro la calidad o la realización de los trabajos.
- Aprobar expresamente cualquier modificación justificada del equipo de trabajo una vez ha sido aprobada inicialmente su composición.
- Aprobar los resultados parciales y totales de la realización del proyecto; a estos efectos deberá recibir y analizar los resultados y documentación elaborados a la finalización de cada etapa, pudiendo introducir las modificaciones o correcciones oportunas, requiriéndose su aprobación final.

2.2. Jefatura de Proyecto.

Es aportada por la empresa adjudicataria, siendo su responsabilidad la ejecución de los trabajos. Además tendrá como objetivos específicos los siguientes:

- Organizar la ejecución del proyecto de acuerdo con la metodología y el Programa de realización de los trabajos y poner en práctica las instrucciones de la Dirección de Proyecto.
- Ostentar la representación del equipo técnico contratado en sus relaciones con la Junta de Andalucía en lo referente a la ejecución de los trabajos.
- Presentar a la Dirección de Proyecto, para su aprobación, las personas del Equipo de Proyecto que vayan a ser sustituidas por necesidades de la empresa adjudicataria o del proyecto.
- Proponer a la Dirección de Proyecto las modificaciones que estime necesarias, surgidas durante el desarrollo de los trabajos.
- Asegurar el nivel de calidad de los trabajos.
- Presentar a la Dirección de Proyecto, para su aprobación, la documentación que se distribuya o utilice durante el proyecto.
- Presentar a la Dirección de Proyecto los resultados parciales y totales de la realización del proyecto, su análisis y conclusiones.

2.3. Equipo del Proyecto.

El Equipo de Proyecto será el responsable de la realización de todos los trabajos derivados del presente pliego, tanto los técnicos como los de apoyo administrativo.

Las personas que ejerzan los trabajos técnicos, dos como mínimo, deberán ser consultoras seniores y tener una experiencia mínima de diez años cada una de ellas, en una de las áreas de trabajo vinculadas al objeto de este contrato; desarrollo de la dirección, competencias, evaluación de personas y diseño de procesos.

Además de los diez años de experiencia, para cada una de las áreas se deberán haber realizado como mínimo los siguientes trabajos:

Desarrollo de la dirección	Haber participado en el diseño y en la ejecución de un procesos de desarrollo directivo de más de 50 horas y para más de 20 personas para

	una entidad.
Competencias	Haber participado en el diseño de un diccionario de competencias para una entidad.
Evaluación de personas	Haber participado en el diseño de un sistema de evaluación de personas y competencias para una entidad.
Diseño de procesos	Haber participado en el diseño de los procesos de una entidad.

Entre todas las personas propuestas para el Equipo de Proyecto deberán cubrir todas las áreas. Una misma persona, si cumple el requisitos en cada una, podrá cubrir varias áreas. La Jefatura de Proyecto podrá formar parte del Equipo de Proyecto.

3.- CONDICIONES GENERALES DE REALIZACIÓN.

3.1.- Información de base.

La Junta de Andalucía facilitará a la empresa adjudicataria cuanta información disponga relacionada con las materias objeto del presente trabajo. Toda la información que el Instituto proporcione a la empresa es propiedad de la Junta de Andalucía y no podrá ser utilizada en futuros trabajos por parte de la empresa adjudicataria, ya sea como referencia o como base de los mismos, a menos que se cuente con la autorización expresa, por escrito, de la Junta de Andalucía. Esto mismo es aplicable a los datos o cualquier análisis de los mismos obtenido durante el desarrollo de este proyecto.

3.2.- Ubicación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se ubicará en las dependencias de la empresa adjudicataria. En los momentos puntuales en los que los trabajos se realizaran en las dependencias del Instituto, éste pondrá a disposición del equipo de trabajo el espacio necesario.

3.3.- Confidencialidad de la información.

No se podrá transferir información alguna sobre los trabajos a personas o entidades no explícitamente mencionados en este sentido en el contrato sin el consentimiento, por escrito, de la Junta de Andalucía.

3.4.- Propiedad intelectual de los trabajos

Todos los estudios y documentos, así como los productos y subproductos elaborados por el contratista como consecuencia de la ejecución del presente contrato serán propiedad de la Junta de Andalucía, quien podrá reproducirlos, publicarlos y divulgarlos, total o parcialmente, sin que pueda oponerse a ello el adjudicatario autor material de los trabajos.

El adjudicatario renunciará expresamente a cualquier derecho que sobre los trabajos realizados como consecuencia de la ejecución del presente contrato pudiera corresponderle y no podrá hacer ningún uso o

divulgación de los estudios y documentos utilizados o elaborados en base a este pliego de prescripciones, bien sea en forma total o parcial, directa o extractada, original o reproducida, sin autorización expresa de la Junta de Andalucía.

3.5.- Obligaciones laborales y sociales de las personas contratistas.

El personal adscrito por las empresas a las prestaciones objeto del contrato, no tendrá ninguna relación laboral con la Administración, bajo ningún concepto, dependiendo exclusivamente de las empresas, que tendrán todos los derechos y deberes inherentes a su calidad de persona empresaria respecto del mismo, liberando en consecuencia al IAAP de toda responsabilidad frente al citado personal.

Las empresas están obligadas al cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia laboral, de seguridad social y de seguridad y salud laboral por lo que vendrán obligadas a disponer las medidas exigidas por tales disposiciones, siendo a su cargo el gasto que ello origine; así como a cumplir las condiciones salariales de los trabajadores conforme a los Convenios Colectivos sectoriales de aplicación. Es decir, las adjudicatarias/contratistas son unos contratantes independientes y su personal empleado no es, ni de hecho ni de derecho, personal empleado del Instituto, hallándose vinculados laboralmente, única y exclusivamente, a las empresas del adjudicatarias/contratistas, quienes serán responsables del abono de los salarios, las cotizaciones a la Seguridad Social, las retenciones, declaraciones y liquidaciones de impuestos, y todas las obligaciones dimanantes de los contratos de trabajo o de cualquier otro tipo de contrato.

El órgano de contratación tomará las medidas pertinentes para garantizar que en la ejecución de los contratos las empresas cumplen las obligaciones aplicables en materia medioambiental, social o laboral establecidas en el derecho de la Unión Europea, el derecho nacional, los convenios colectivos o por las disposiciones de derecho internacional medioambiental, social y laboral que vinculen al Estado y en particular las establecidas en el anexo V de la LCSP".

3.6.- Aceptación final

La aceptación final del proyecto derivará de la obtención de la certificación de la Dirección de Proyecto previa realización de los trabajos y presentación de los documentos consecuencia de las actividades y resultados previstos en el apartados 1.2 Descripción funcional.

EL JEFE DE GABINETE DE ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN AA.PP.

ANEXO
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA NIVELES 26-30

C1. **Compromiso con los objetivos y resultados**

Definición: Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía, implicarse con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales contraídas en su puesto de trabajo, asumir responsabilidades y entender la contribución de su trabajo a los resultados de la organización o del servicio al que pertenece.

Criterios de éxito:
CE1.1) Identificarse con los objetivos de la Junta de Andalucía.
CE1.2) Implicarse personal y profesionalmente para cumplir con los objetivos y misión con excelencia.
CE1.3) Asumir responsabilidades y tomar la iniciativa y buscar oportunidades para cumplir con los objetivos marcados por la organización.
CE1.4) Entender el valor y la importancia de la contribución de su trabajo a los resultados de la organización.
CE1.5) Demostrar resiliencia (capacidad de sobreponerse a las dificultades).

C2. Desarrollo y transmisión de la visión estratégica

Definición: Clarificar la misión, desarrollar visión estratégica, compartirla con el equipo y prever los cambios en el entorno y su influencia en la visión. Desarrollar, transmitir y explicar las orientaciones necesarias para adaptarla a los cambios, garantizando el logro de la misión.

Criterios de éxito:

CE3.1) Clarificar la misión y desarrollar visión estratégica, mostrando conciencia de lo público.
CE3.2) Anticipar los cambios en el entorno que pudieran afectar a la misión de la organización.
CE3.3) Organizar y desarrollar actuaciones y recursos, de forma estratégica, para lograr los objetivos de la Junta de Andalucía.
CE3.4) Identificar las potenciales consecuencias de las decisiones tomadas para el logro de objetivos y el cumplimiento de la misión de la organización.
CE3.5) Explicar y compartir la visión estratégica a los demás.
CE3.6) Identificar y gestionar los grupos de actores implicados.

C3. Planificación y gestión

Definición: Establecer los objetivos y prioridades de modo activo, adaptándose a la estrategia general de la institución o servicio al que pertenece; prever y anticipar los obstáculos que pudieran producirse en los proyectos encomendados; seguir y evaluar la implementación de los proyectos, y procurar la optimización continua de los resultados estableciendo medios para corregir las diferencias en el caso de que las hubiera.

Criterios de éxito:

CE3.1) Establecer objetivos y prioridades de modo activo, a medio y largo plazo, de acuerdo a la estrategia de la organización.
CE3.2) Prever y anticiparse a los obstáculos, definiendo soluciones ambiciosas y realistas.
CE3.3) Establecer de planes de operación de los proyectos, definiendo acciones, plazos y medios para los mismos.
CE3.4) Realizar seguimiento, medir y evaluar los resultados.
CE3.5) Establecer procedimientos para la optimización de los resultados, implementando medios para la mejora continua.

C4. Innovación y creatividad

Definición: Tener creatividad, generando ideas nuevas y útiles para la organización, estimular a que lo hagan los demás y participar en la implementación de dichas ideas.

Criterios de éxito
CE4.1) Aportar nuevas ideas creativas y útiles para el cumplimiento de la misión y para la organización.
CE4.2) Aplicar nuevos enfoques a problemas y situaciones existentes.
CE4.3) Estimular a las demás personas de la organización para que generen nuevas ideas para mejorar la calidad del servicio prestado.
CE4.4) Poner en marcha las nuevas ideas que generen valor para la organización.

C5. Pensamiento global

Definición: Pensar de modo global considerando la organización en su conjunto y su contexto y desarrollar soluciones prácticas basadas en cuadros teóricos/conceptuales.

Criterios de éxito

CE5.1) Pensar de forma global, sin perderse en los detalles.
CE5.2) Desarrollar soluciones adecuadas al contexto, basadas en modelos conceptuales o teóricos.
CE5.3) Emplear marcos de reflexión abstractos y generales para formular soluciones concretas.
CE5.4) Extraer los temas clave de los contextos complejos, ambiguos y rápidamente cambiantes.

C6. Influencia

Definición: Comunicar las ideas propias y de la organización, de forma que sean entendidas y aceptadas por los demás; entender las necesidades e intereses de los demás e integrarlos y crear sinergias de ganancia mutua a través de negociaciones eficaces con la organización.

Criterios de éxito
CE6.1) Ofrecer a los superiores un asesoramiento franco, honesto, preciso, completo y a tiempo para implementar políticas y programas de Gobierno.
CE6.2) Lograr una comunicación efectiva para que los demás conozcan y compartan las ideas propias y de la organización.

CE6.3) Escuchar activamente y entender las emociones, necesidades e intereses de los demás, integrándolos para el mejor cumplimiento de la misión.
CE6.4) Conseguir la creación de sinergias y situaciones de ganancia mutua.
CE6.5) Llevar a cabo negociaciones constructivas incluso en situaciones de dificultad.
CE6.6) Utilizar argumentos persuasivos en la negociación.
CE6.7) Saber adaptar la comunicación a los distintos contextos.

C7. Construcción y desarrollo de relaciones

Definición: Establecer una red de contactos útiles para la organización que permitan mantener relaciones formales e informales de confianza; crear situaciones de intercambio con los demás miembros del equipo, así como con otras personas internas o externas a la organización que beneficien a la misma y afrontar dificultades puntuales en las relaciones, así como realizar alianzas estratégicas que tengan una repercusión positiva en la organización.

Criterios de éxito

CE7.1) Establecer relaciones de confianza y entendimiento con personas de nivel jerárquico superior e inferior.
CE7.2) Mantener una red de contactos formales e informales útiles para la organización.
CE7.3) Lograr intercambios ventajosos para la organización.
CE7.4) Valorar la diferencia y la diversidad y afrontar positivamente y con flexibilidad situaciones de dificultad en las relaciones personales.
CE7.5) Realizar alianzas estratégicas que repercutan positivamente en la organización.

C8. Liderazgo y motivación

Definición: Adaptarse a las personas que se lidera de modo que se logre motivar y fomentar la participación de los demás; establecer objetivos de desempeño de forma coordinada, reconociendo y valorando las aportaciones de los demás, y delegar funciones y compartir las responsabilidades de acuerdo con las capacidades y medios disponibles en la organización.

Criterios de éxito

CE8.1) Liderar de forma adaptativa, motivando e involucrando a los demás.
CE8.2) Establecer objetivos de desempeño, de forma dialogada y conjunta con cada persona del equipo.
CE8.3) Compartir la información y dar participación en la toma de decisiones a las personas del equipo.
CE8.4) Mostrar reconocimiento y valoración de las aportaciones de las personas del equipo.
CE8.5) Conseguir la delegación y distribución de funciones de acuerdo con las capacidades de las personas y los recursos disponibles.

C9. Desarrollo profesional

Definición: Exponer con claridad qué se espera de los demás y entender sus expectativas, reconocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Facilitar y promover el progreso personal y profesional propio y de los demás miembros del equipo, fomentando y potenciando las competencias por medio de aprendizajes formales e informales.

Criterios de éxito:

CE9.1) Transmitir con claridad las expectativas sobre el desempeño y rendimiento de las personas del equipo.
CE9.2) Comprender y facilitar las expectativas laborales de las personas del equipo.
CE9.3) Facilitar la identificación y reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas del equipo.
CE9.4) Promover el progreso personal y profesional propio y de los demás.
CE9.5) Fomentar el desarrollo de las competencias de los personas del equipo a través de aprendizajes formales e informales.
.

C10. <u>Capacidad para inspirar</u>

Definición: Difundir y comportarse con integridad, conforme a los valores de la Junta de Andalucía y utilizarlos como guía y referente en la actuación. Contribuir a generar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto y servir de ejemplo para las demás personas.

Criterios de éxito

CE10.1) Difundir y comportarse con integridad conforme a los valores de la Junta de Andalucía.
CE10.2) Utilizar los valores de la Junta de Andalucía como guía y referente en el desempeño de las tareas y obligaciones del trabajo.
CE10.3) Desarrollar y mantener un clima de entusiasmo por el proyecto conjunto.
CE10.4) Asumir el papel de referente, actuando como un ejemplo ante las demás personas.

C11. <u>Gestión del cambio</u>

Definición: Identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno, planteando y evaluando las diferentes oportunidades que se generen. Ajustar el propio comportamiento para facilitar la adaptación al cambio. Revisar y hacer el seguimiento de las actuaciones realizadas en el proceso de cambio, minimizando los riesgos y potenciando las oportunidades que puedan aparecer. Ser capaz de apoyar a las personas afectadas por el cambio y ofrecer una visión positiva del mismo.

Criterios de éxito

CE11.1) Identificar y comprender con rapidez los cambios del entorno y apreciar las diferentes perspectivas.
CE11.2) Identificar las oportunidades y dificultades existentes en el proceso de cambio.
CE11.3) Saber trabajar con incertidumbre y revisar las propias acciones desarrolladas en el proceso de cambio y modificarlas si fuera necesario.

CE11.4) Estimular la participación de los demás, minimizando las resistencias y potenciando los factores que favorecen el cambio de la organización.
CE11.5) Identificar los efectos que tiene el proceso de cambio en las personas, dando una información suficiente y clarificadora.
CE11.6) Escuchar y prestar apoyo a las personas afectadas por el cambio.
CE11.7) Ofrecer y transmitir una visión positiva hacia el cambio.