

# Catálogo de competencias para innovar en la **Junta de Andalucía**



Junta de Andalucía



Consejería de la Presidencia,  
Administración Pública e Interior.

Instituto Andaluz de Administración Pública.



# Objeto del documento

Definir un conjunto de competencias muy relevantes para construir colectivamente una administración pública más innovadora que motive a las personas empleadas públicas a desarrollarlas a través de la oferta formativa del Instituto Andaluz de Administración Pública.

Las prioridades de diseño de estas competencias son que se comprendan muy fácilmente, que incluyan todos los ámbitos relevantes, que conecten con los intereses e inquietudes de las personas empleadas públicas, que sean accionables a través de actividades formativas y que reutilicen algún marco competencial existente.

Estas competencias se basan en el catálogo de la OCDE, que se ha traducido, adaptado en su lenguaje para hacerlo más asequible y complementado con competencias tomadas de otros marcos competenciales, teniendo en cuenta las condiciones de nuestra institución y la experiencia acumulada en estos últimos años de formación en innovación pública desde que

el Instituto Andaluz de Administración Pública puso en marcha el programa en 2017. El resultado ha sido testado en una muestra de personas empleadas públicas diversas, pertenecientes a la comunidad de personas por la innovación, InnovAnda, cuyas aportaciones han sido recogidas e incluidas en este documento.

Su estructura, seis competencias divididas en entre cuatro y seis comportamientos cada una, es deliberadamente simple, huyendo de distinciones a veces sutiles y relaciones complejas entre cualidades, actitudes, habilidades, conocimientos, comportamientos, contextos, etc.

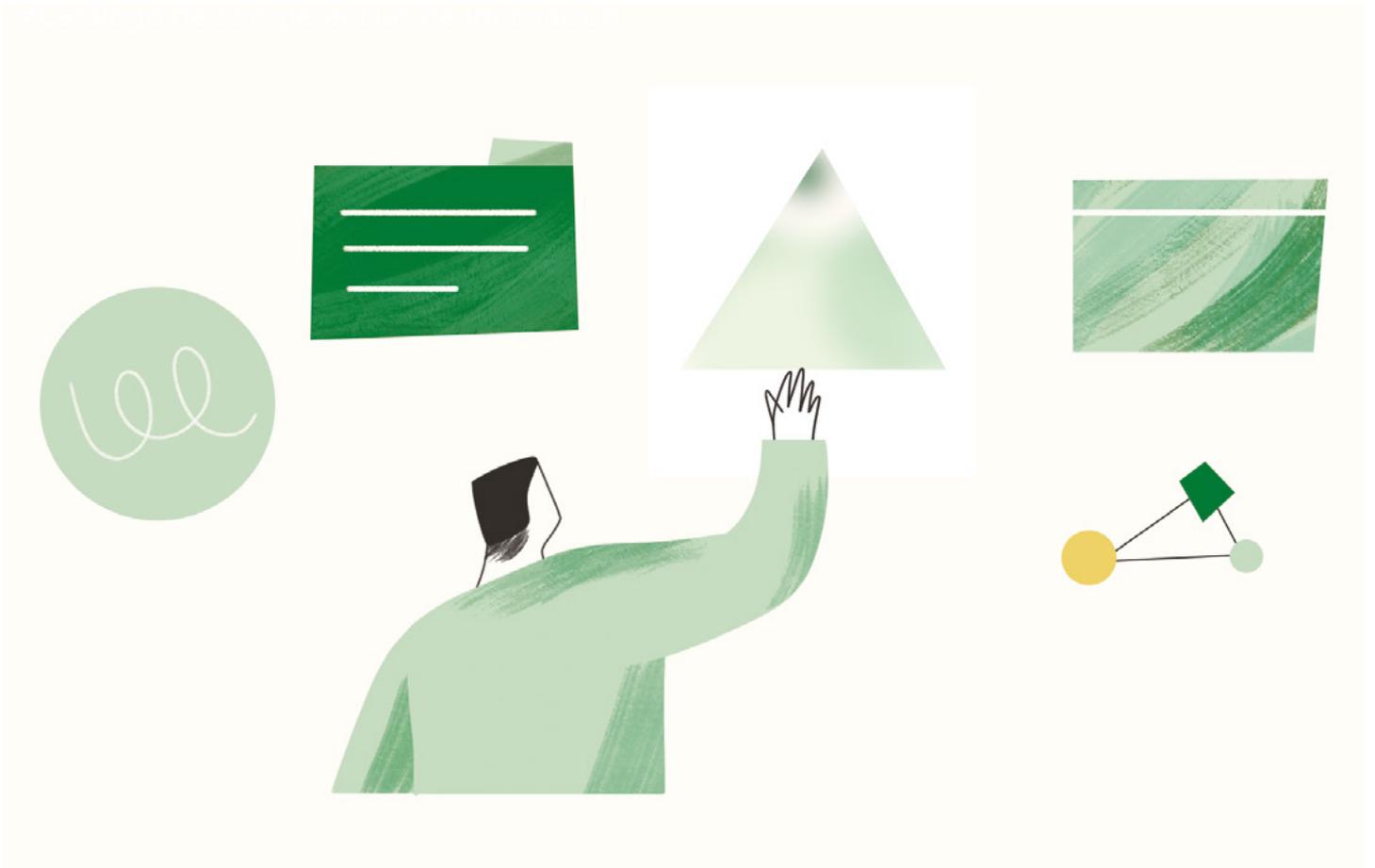




# Competencias



1	Aprender con curiosidad y adaptarse con creatividad	6
2	Trabajar con las personas usuarias	8
3	Participar en iniciativas transgresoras	10
4	Exponer de manera persuasiva conceptos complejos o controvertidos	12
5	Trabajar en equipo con agilidad en entornos complejos	14
6	Utilizar datos y tecnología para producir soluciones	16



# 01 ● Aprender con curiosidad y adaptarse con creatividad



Cultivar y satisfacer la propia curiosidad a través del aprendizaje continuo, aplicar el sentido crítico y adaptarse con creatividad gracias al conocimiento adquirido, buscando activamente y experimentando nuevas ideas o formas de trabajar.



# Comportamientos

## #1 Recaba información

Tiene curiosidad y recoge información de usuarios y personas interesadas sobre cómo funcionan las cosas y qué harían de una forma diferente. Utiliza técnicas para recoger información de forma estructurada y sabe procesar grandes volúmenes de datos para encontrar patrones.

## #2 Replantea los problemas y situaciones

Mira los problemas desde diferentes perspectivas y pone en cuestión prejuicios y formas habituales de resolverlos aplicando un pensamiento crítico. Está altamente motivado para la mejora del servicio público y aplica su creatividad para aportar soluciones novedosas. Aplica un pensamiento sistémico, combinando perspectivas micro y macro para comprender la complejidad.

## #3 Se inspira en soluciones ajenas y las adapta

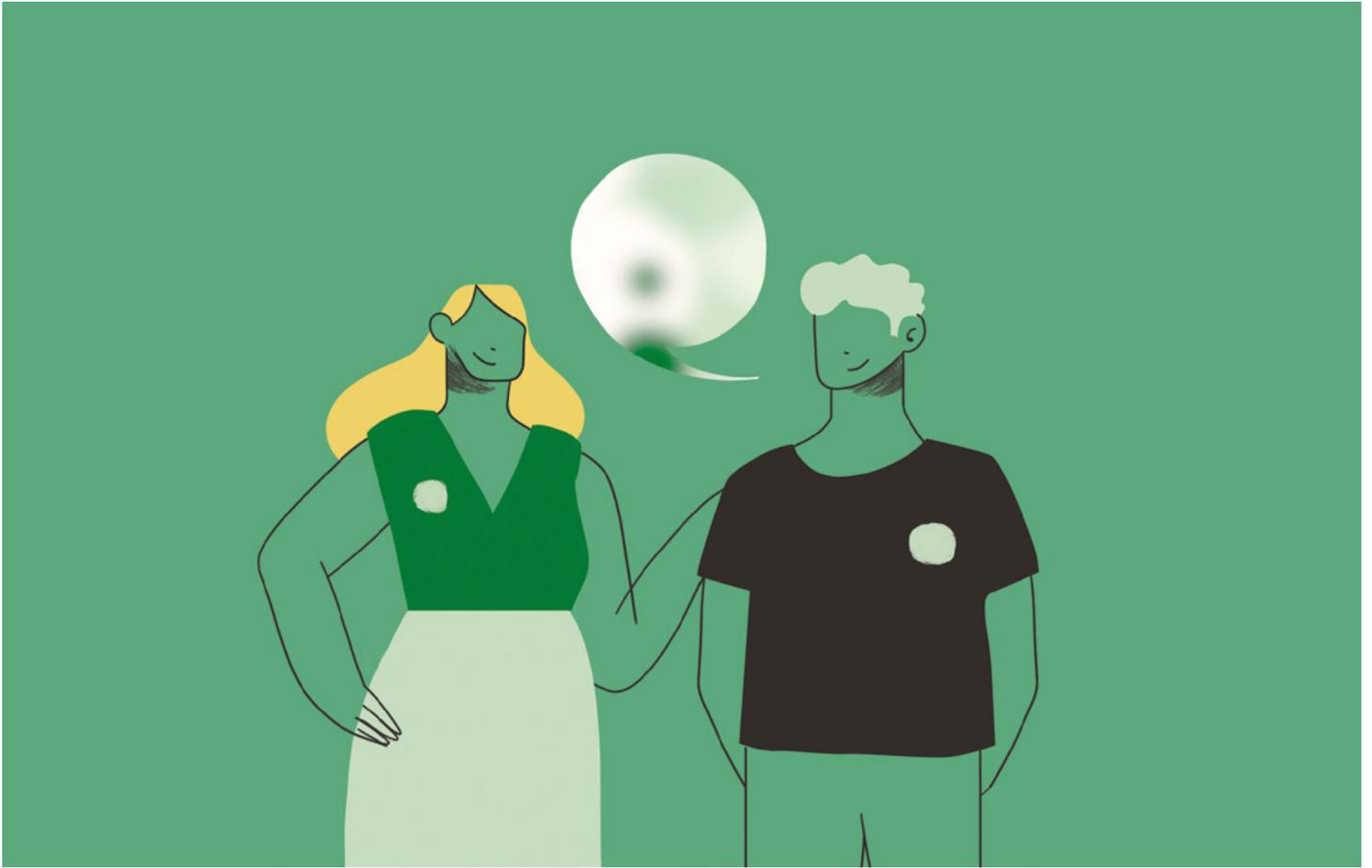
Aprende cómo otros equipos trabajan en proyectos relacionados, reutiliza el conocimiento para replicar los resultados exitosos y construye sobre él para mejorarlos. Relaciona y conecta ideas con el objetivo de encontrar soluciones.

## #4 Aprende continuamente y de forma autónoma

Los conocimientos se producen y las prácticas evolucionan a un ritmo cada vez mayor. Identifica sus propias limitaciones y aprende sobre ellas y se cuestiona aquello que ya sabía. Se hace preguntas poderosas que desafían aquello que se da por supuesto. Identifica activamente, con inquietud y curiosidad, nuevas oportunidades de aprendizaje que permiten dar respuesta a nuevos interrogantes.

## #5 Identifica y aprovecha tendencias

Explora cómo podría ser el futuro con una mentalidad abierta que supera los prejuicios propios. Capta tendencias y las transforma en oportunidades de mejora. Compatibiliza una visión de largo plazo con tareas alcanzables a corto plazo.



## 02 ● Trabajar con las personas usuarias



El desarrollo de los servicios públicos no solo debe tener en cuenta las necesidades de la ciudadanía, sino que el proceso de puesta en marcha, mejora y prestación de los servicios debe pivotar alrededor de las personas destinatarias de los mismos, recogiendo sus necesidades y perspectivas de la forma más directa posible, involucrándolas en un proceso de participación, colaboración y co-creación.



# Comportamientos

**#1**  
Resuelve las necesidades de las personas usuarias

Su trabajo responde de manera empática a necesidades claramente identificadas de personas usuarias.

**#2**  
Se enfoca en las personas usuarias en cada paso

Planifica los proyectos de forma que tengan suficientes recursos y tiempo reservados para descubrir y analizar las necesidades de las personas usuarias, incorporando periódicamente y a lo largo de todo el proyecto oportunidades de investigar y testear con las personas usuarias si el trabajo que se está realizando satisface sus necesidades.

**#3**  
Tiene en cuenta cómo piensan y actúan las personas usuarias

Sabe que las personas no siempre se comportan como esperamos, por lo que utiliza los principios del diseño centrado en el ser humano y la ciencia del comportamiento para dar lugar a mejores políticas y servicios.

**#4**  
Implica a las personas usuarias en los proyectos

Trabaja con personas usuarias de los servicios reales, de forma que el equipo de proyecto puede comprender mejor sus necesidades y su situación.

**#5**  
Transmite el valor que aportan las innovaciones a la ciudadanía

Mira los proyectos desde diferentes perspectivas y es capaz de reformular y articular el valor público que ofrece a las personas interesadas, ajustando el mensaje de la forma más clara y relevante para cada audiencia.



## 03 ● Participar en iniciativas transgresoras

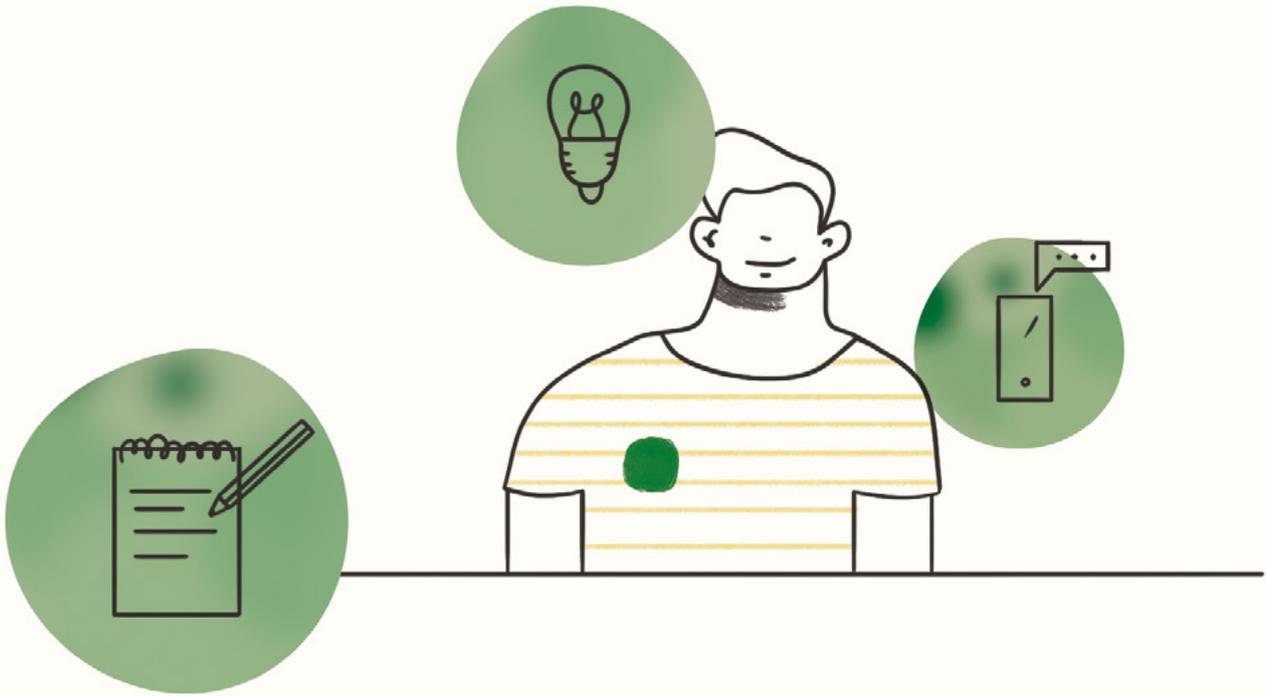


Las personas innovadoras trabajan para cambiar la forma habitual de hacer las cosas en la organización, con la rebeldía, resiliencia, compromiso y valentía necesarias para hacer que sucedan. Colaboran en red, se suman a iniciativas ajenas y movilizan personas para crear la masa crítica necesaria para que el cambio se produzca.



# Comportamientos

- #1**  
Desafía el statu quo
- Desafía el “siempre se ha hecho así” y el “si funciona, no lo toques”, no se conforma y supera los límites de la forma actual de hacer las cosas. Provoca para identificar las oportunidades de cambio y asume riesgos calculados.
- #2**  
Prueba cosas que podrían no funcionar
- Encuentra formas de poner en práctica de forma segura ideas novedosas. Procura que, si no funcionan, se descubra lo antes posible, analiza las razones y aprovecha el conocimiento adquirido.
- #3**  
Construye alianzas para el cambio
- Identifica socios internos y externos clave para las iniciativas propias y se suma a iniciativas ajenas buscando siempre el beneficio mutuo. Comprende los puntos de vista de todas las partes, identifica conflictos de intereses y motivaciones, facilita acuerdos, construye un entorno de confianza mutua y crea un propósito compartido.
- #4**  
Colabora con socios poco habituales
- Trabaja con personas de otros ámbitos, que normalmente no se tienen en cuenta, y equipos transversales y multidisciplinares para dar lugar a nuevas sinergias y enfoques.
- #5**  
Se desenvuelve en la complejidad política y burocrática
- Consigue la complicidad de la dirección y actores clave utilizando contactos, visión estratégica sobre el alineamiento con las grandes políticas, comprendiendo las particularidades administrativas, desenvolviéndose en el entorno burocrático y encontrando y aprovechando ventanas de oportunidad.
- #6**  
Consigue recursos para iniciativas complejas
- Utiliza la creatividad para conseguir unir presupuesto y equipos que trabajen en los proyectos de innovación.



## 04 ● Exponer de manera persuasiva conceptos complejos o controvertidos



La innovación implica novedad, transgresión, tecnología, complejidad, ambigüedad o incertidumbre, lo cual genera resistencia al cambio. Para sacar adelante iniciativas innovadoras, las personas deben conectar con las inquietudes de sus interlocutores, exponer con claridad conceptos, ideas y propuestas, transmitir una visión poderosa y persuadir inspirando a la acción.



# Comportamientos

## #1 Usa narrativas

Expone los hechos, opiniones y emociones articulando un relato bien estructurado que conecta con la audiencia.

## #2 Cuenta la experiencia desde el punto de vista del usuario

Utiliza historias de usuario, descripciones de la experiencia de las personas con los servicios actuales o de la experiencia que tendrían con los cambios propuestos.

## #3 Trabaja con múltiples medios y métodos

Cada persona absorbe la información de forma diferente, por lo que utilizar diversos métodos ayuda a difundir el mensaje lo máximo posible. Utiliza lenguaje verbal, escrito, gráfico, audiovisual, digital, la interactividad, etc. para dar vida a los mensajes clave.

## #4 Comparte su conocimiento

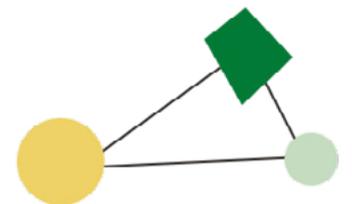
La innovación en el sector público se basa en el intercambio de conocimientos y prácticas. Comparte las propias experiencias de éxito y fracaso de forma que otras personas puedan aprender de ellas.

## #5 Adapta la comunicación al receptor

Conecta con los intereses, inquietudes, prejuicios, conocimientos y actitudes de las personas a las que se dirige y adapta el mensaje, el medio y la forma de exponerlo.



## 05 ● Trabajar en equipo con agilidad en entornos complejos



Los proyectos innovadores obligan a enfrentarse a entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. En estos entornos es difícil definir previamente y con precisión el problema a resolver, planificar el conjunto de esfuerzos y recursos necesarios y gestionarlos conforme al plan previsto.

Trabajar eficazmente en estos entornos requiere conocer y aplicar con soltura técnicas que aumentan las probabilidades de éxito en estas condiciones, como el desarrollo iterativo, el prototipado, la experimentación, el testeo, la gestión de riesgos, la definición de retos, etc.



# Comportamientos

## #1

Gestiona los proyectos innovadores iterativamente

Segmenta los proyectos en etapas claramente definidas, con plazos limitados y objetivos manejables. Utiliza técnicas de gestión de proyectos iterativas basadas en metodologías ágiles, de forma que hay una mayor oportunidad para adaptar y corregir el alcance. Limita los riesgos asociados a la prueba de enfoques o métodos que no se hayan utilizado antes controlando su impacto en los costes y plazos.

## #2

Usa prototipos, pruebas y experimentos

Emplea modelos, bocetos, maquetas y versiones de muestra de un enfoque para explorar su viabilidad. Evalúa si los enfoques funcionan realizando pruebas y experimentos.

## #3

Define problemas sobre los que se puede actuar

Identifica claramente la necesidad a resolver, la concreta en un reto que diferencia problema de solución y selecciona la más adecuada ajustada a las posibilidades reales. Asume la responsabilidad y la iniciativa personales y tiene autonomía para encontrar las estrategias, momentos y herramientas necesarias.

## #4

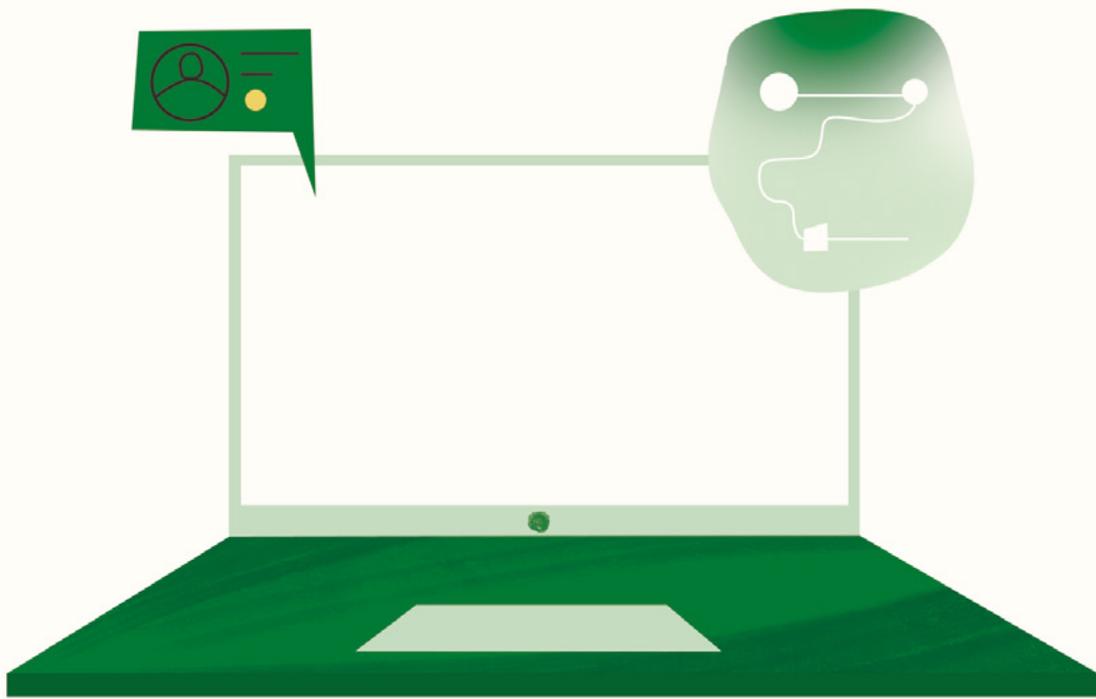
Lidera para el cambio

Desarrolla, motiva y gestiona a las personas a su cargo para que se comporten de una forma innovadora creando equipos empoderados.

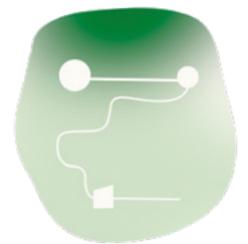
## #5

Persevera

Sigue siendo eficaz bajo una gran carga de trabajo, maneja las frustraciones organizacionales de manera positiva y se adapta a un entorno laboral cambiante.



## 06 ● Utilizar datos y tecnología para producir soluciones



Apreciar el valor y la importancia de los datos y la tecnología, integrarlos en la gestión desde el origen, no a posteriori, y ser capaz de trabajar con científicos de datos y personal TIC para producir soluciones innovadoras.



# Comportamientos

## #1

Usa los datos para gestionar y tomar decisiones

Sus decisiones no están basadas en suposiciones e intuiciones, sino que utiliza las oportunidades que ofrece la información, evidencias y datos disponibles para tomar la mejor decisión. Gestiona los servicios a partir de la información que recoge.

## #2

Identifica y aprovecha oportunidades para utilizar la tecnología

Se mantiene al día en las tecnologías emergentes, es activo en la detección de oportunidades de uso de la tecnología y es capaz de encontrar escenarios concretos de aplicación en los que puede generar valor.

## #3

Colabora eficazmente con especialistas en datos y en tecnología

Una relación fluida entre los especialistas en datos y los no especialistas puede llevar a utilizar los datos adecuados en el momento oportuno para tomar la decisión correcta.

## #4

Explica los datos, la aplicación de la tecnología y los resultados

Es capaz de hablar eficazmente con personas no especialistas sobre los datos recogidos, la tecnología utilizada y los resultados potenciales o alcanzados a través de su utilización.



# Bibliografía

Dyer, Jeffrey H., Hal Gregersen, y Clayton M. Christensen, 2009. «The Innovator's DNA». Harvard Business Review, 1 de diciembre de 2009. <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>.

Escola d'Administració Pública de la Generalitat de Catalunya, 2020. "Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas". Escola d'Administració Pública de la Generalitat de Catalunya, 2020. "Colección Herramientas para la gestión de recursos humanos". <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.2>.

Nesta, 2019 "Skills, attitudes and behaviours that fuel public innovation". [https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_CompetencyFramework\\_Guide\\_July2019.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_CompetencyFramework_Guide_July2019.pdf).

Observatory of Public Sector Innovation, 2017 "Core Skills for Public Sector Innovation: A Beta Model". [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSCore\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSCore_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf).

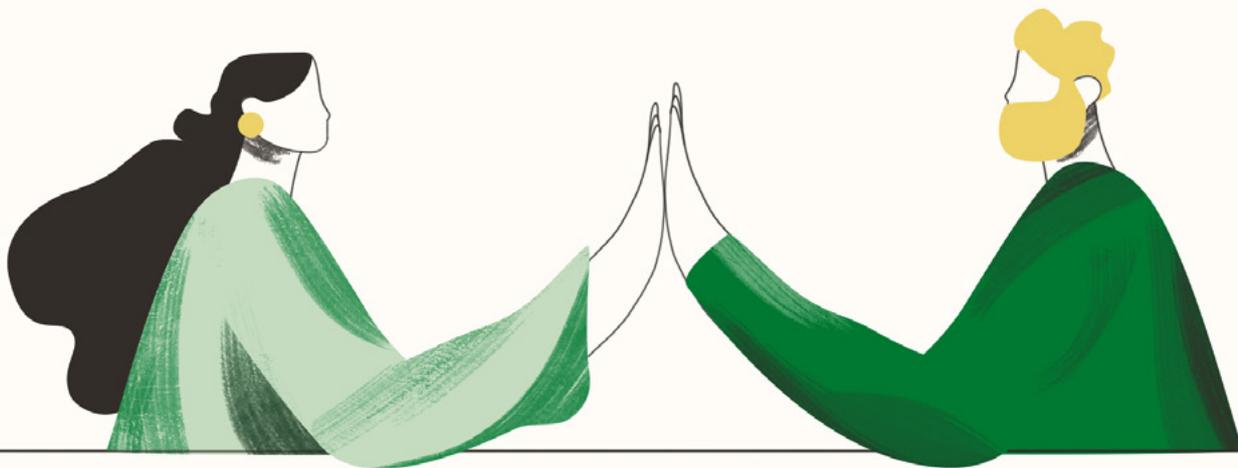
Riigikantselei (Gobierno de Estonia), 2017. "Competency Framework". <https://www.riigikantselei.ee/en/supporting-government-and-prime-minister/top-civil-service/competency-framework>.

Sánchez, Paz, y Amalio Rey. InnoGuía, 2018. <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/guiainnovacion/>.



## Licencia

#Este obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales.



# Catálogo de competencias para innovar en la **Junta de Andalucía**



Junta de Andalucía



Consejería de la Presidencia,  
Administración Pública e Interior.

Instituto Andaluz de Administración Pública.