

# Competencias básicas para el personal de la Junta de Andalucía.

## Resumen ejecutivo

Estudio realizado por el

ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Con el asesoramiento y colaboración de Francisca  
Berrocal Berrocal de la Universidad Complutense de  
Madrid

Septiembre 2022

Rev. Septiembre 2025



Junta de Andalucía

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>
<b>3. DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS BÁSICAS DEL PERSONAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. PROPUESTA DE COMPETENCIAS BÁSICAS Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Compromiso con el servicio público y la organización .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Orientación a la ciudadanía .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Mejora continua.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Aprendizaje permanente.....</b>	<b>11</b>
<b>5. Cooperación y colaboración .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Flexibilidad y adaptabilidad al cambio .....</b>	<b>13</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La Administración, como el sistema educativo y muchas organizaciones, está pivotando de un modelo de personal basado en la adquisición de conocimientos a un modelo en el que el personal tiene que llegar a la organización con unas determinadas competencias profesionales para desarrollar, además, otras competencias más técnicas a lo largo de su carrera.

La administración hoy en día tiene que jugar un rol muy diferente al que jugaba hace 30 años. Además, los mecanismos de comunicación y gestión han evolucionado mucho gracias a las tecnologías. La ciudadanía, a su vez, está cada vez más preparada y demanda de la Administración un rol de ayuda y acompañamiento y una relación más directa y rápida. El personal debe saber hacer sus tareas desde el inicio de su compromiso como empleados públicos, basándose en una serie de valores y principios que soporten su trabajo cotidiano.

Por eso, durante el año 2022, el IAAP ha puesto en marcha un estudio que tiene como objetivo **estudiar y elaborar una propuesta de competencias básicas relevantes para el personal de la Administración General de la Junta de Andalucía** que facilite el cumplimiento de esos principios y valores.

Estas competencias básicas, que han de ser comunes a **todo el personal empleado en la Administración de la Junta de Andalucía**, independientemente del puesto de trabajo que ocupe, pretenden ser utilizadas tanto para las propuestas de **formación y como en los procesos de selección** de personas. Así mismo, pueden ser utilizadas para el sistema de **evaluación del desempeño**.

A continuación, veremos brevemente el desarrollo metodológico y la definición del modelo para pasar a detallar la propuesta de competencias básicas para el personal de la Junta de Andalucía.

## 2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el estudio se ha desarrollado la siguiente metodología de investigación. El diseño ha consistido en un estudio cualitativo desarrollado en cuatro fases:



- **I. Análisis comparado de modelos.** En la primera fase se han analizado distintos modelos de competencias básicas y estratégicas de 5 administraciones españolas y 7 extranjeras, en las que se han identificado y comparado las principales características de cada uno.
- **II. Recogida de información adicional a través del grupo focal con personas expertas.** En la segunda, se realizó un grupo focal con 10 personas expertas que, en base a los resultados de la fase anterior, han participado en la definición del modelo de competencias a implantar en la Junta de Andalucía.
- **III. Identificación de competencias a través técnica Delphi con informantes clave.** Esta tercera fase ha tenido como objetivo la identificación de competencias básicas relevantes para el personal de la Junta de Andalucía. Para la realización de esta fase se han seleccionado un total aproximado de 60 personas internas y externas a la Junta de Andalucía, consideradas informantes clave.
- **IV. Contraste y revisión del modelo a través grupo de trabajo con personas expertas.** Esta fase tiene como objetivo terminar de definir aspectos clave del modelo relacionados con la selección de competencias básicas, la definición de las mismas y el establecimiento de cómo se implementaría según el rol en la organización: de apoyo, técnico o directivo.

### 3. DEFINICIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS BÁSICAS DEL PERSONAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Las competencias básicas deben identificarse en relación a un modelo que defina ciertos elementos estructurales. Estos elementos son el tamaño del catálogo, los niveles de las competencias, la estrategia de desarrollo y la calificación de la competencia.

En este sentido, para el catálogo de competencias básicas de la administración andaluza se ha optado por un **modelo** que comprenda:

- Un modelo **propio, básico y sencillo** de comunicar
- Un número limitado a **seis competencias básicas**
- Una jerarquización en **tres niveles** para cada ámbito de aplicación
- Una calificación de las competencias como **comportamientos observables** asociados a ellas.

#### 4. PROPUESTA DE COMPETENCIAS BÁSICAS Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

A continuación, se presenta la propuesta realizada para la definición de las seis competencias básicas para la Junta de Andalucía, así como ejemplos de posibles comportamientos asociados a las mismas, diferenciados en función del rol de apoyo / operativo, técnico o directivo.

1. Compromiso con el servicio público y la organización

2. Orientación a la ciudadanía

3. Mejora continua

4. Aprendizaje permanente

5. Cooperación y colaboración

6. Flexibilidad y adaptabilidad al cambio

## 1. Compromiso con el servicio público y la organización

Asume como propios los principios y valores de la Junta de Andalucía, actuando de forma coherente y con respeto a los mismos. Se implica activamente en la consecución de objetivos de su organización, mostrando profesionalidad, responsabilidad e integridad en sus actuaciones. Representa con sus acciones a la Junta de Andalucía ante terceros.

### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Conoce y respeta los principios y valores de la Junta de Andalucía, actuando conforme a los mismos.
- No traslada problemas de la organización a la ciudadanía /personas usuarias del servicio.
- Cumple con las normas, procesos y procedimientos marcados por la organización.
- Cumple con sus tareas de forma diligente.
- Se asegura de que su trabajo cumpla con los estándares de calidad y plazos de realización establecidos.
- Respeto la confidencialidad de los datos y asuntos que trata.

### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Actúa de acuerdo con los principios y valores de la Junta de Andalucía.
- No traslada a la ciudadanía, personas usuarias del servicio o terceros, los problemas y conflictos internos de su organización.
- Desarrolla un trabajo de calidad a pesar de que se puedan producir dificultades u obstáculos.
- Muestra un grado de responsabilidad mayor de lo estrictamente exigido por su trabajo.
- Mantiene y protege la confidencialidad de los asuntos y documentos que se tratan.
- Realiza las tareas de su puesto con altos niveles de calidad.

### **Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Actúa con integridad, alineando su conducta con los principios y valores de la Junta de Andalucía.
- Transmite la misión, visión, principios y valores de la Junta de Andalucía a las personas con las que colabora.
- Alinea sus objetivos e intereses con los de su organización.

- Transmite una imagen positiva de la Junta de Andalucía y de su organización cuando se relaciona con personas externas a la misma.
- Asume responsabilidades e iniciativas para alcanzar los objetivos de la organización.
- Demuestra una conducta ética, un compromiso de transparencia y responsabilidad ante las acciones que emprende.

## 2. Orientación a la ciudadanía

Muestra motivación para conocer y comprender las necesidades de la ciudadanía/personas usuarias, orientando las políticas, proyectos y las acciones a la satisfacción de sus necesidades, requisitos y expectativas.

### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Atiende las peticiones, consultas o quejas de la ciudadanía/personas usuarias con amabilidad.
- Solicita información a la ciudadanía/ personas usuarias para poder ayudarle de la forma apropiada.
- Se muestra accesible y cercano a la ciudadanía/personas usuarias, prestando atención a sus necesidades.
- Orienta a la ciudadanía/personas usuarias de modo que puedan resolver satisfactoriamente sus asuntos.
- Resuelve, en tiempo y forma, las peticiones y consultas de la ciudadanía/ personas usuarias del servicio.
- Reacciona adecuadamente cuando se producen situaciones difíciles en la relación de atención con la ciudadanía/ personas usuarias del servicio.

### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Ofrece un servicio y asesoramiento objetivo, transparente y adaptado a las necesidades de la ciudadanía/ personas usuarias de forma que se facilite un clima de confianza.
- Se asegura que se satisfacen tanto los intereses de la ciudadanía/ personas usuarias como los de la organización cuando se plantean situaciones problemáticas.
- Comprueba que la ciudadanía/ personas usuarias obtiene una respuesta adecuada a sus problemas y demandas, dentro de sus competencias.



- Informa a la ciudadanía/ personas usuarias sobre las distintas opciones posibles a la hora de buscar la mejor solución.
- Dedica tiempo y esfuerzos (reuniones, contactos informales...) en conocer las necesidades, expectativas, grado de satisfacción de la ciudadanía/ personas usuarias.
- Colabora en la elaboración de metodologías y procedimientos para mejorar el servicio y la atención a la ciudadanía.

#### **Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Planifica sus actividades, las de su equipo, y/o las del servicio considerando las necesidades y expectativas de la ciudadanía/ personas usuarias.
- Realiza un seguimiento continuo de la atención proporcionada a la ciudadanía/ personas usuarias.
- Desarrolla los mecanismos necesarios para conocer las necesidades de la ciudadanía/ personas usuarias.
- Define indicadores que aporten información sobre el grado de satisfacción de la ciudadanía/ personas usuarias del servicio.
- Mantiene relaciones con la ciudadanía/ personas usuarias con el fin de garantizar el intercambio de información y servicios.
- Dirige el desarrollo de metodologías y procedimientos para mejorar el servicio y la atención a la ciudadanía.

### **3. Mejora continua**

Busca mejoras permanentemente, aportando ideas y sugerencias. Aplica nuevas informaciones, sistemas y/o métodos de trabajo dirigidas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados en función de las posibilidades de la Organización.

#### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Revisa las prácticas de trabajo y proponer ideas para mejorar la forma como se hacen las cosas.
- Aporta sugerencias o ideas, que puedan suponer oportunidades de mejora dentro de su ámbito de actuación.
- Realiza sugerencias que permiten simplificar su trabajo.

- Aporta ideas que facilitan la reducción de los tiempos de realización de las tareas.
- Aporta sugerencias que permiten mejorar su desempeño.
- Aplica las propuestas de mejora establecidas.

#### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Propone mejoras en los métodos, procesos, procedimientos y/o sistema de trabajo para mejorar la eficacia, la eficiencia y/o la calidad de los resultados.
- Recoge y analiza los problemas o dificultades que surgen durante el desempeño del trabajo con el objeto de mejorar los resultados.
- Aporta soluciones, dentro de su marco de actuación, reconociendo las oportunidades de mejora y actuando en consecuencia.
- Busca información sobre nuevos métodos de trabajo que mejoren los servicios prestados.
- Presenta propuestas que añaden valor a lo establecido o son eficaces para la resolución de problemas o la búsqueda de oportunidades.
- Recoge y analiza sistemáticamente información sobre los resultados con el objeto de realizar propuestas de mejora en las actuaciones.

#### **Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Inicia cursos de acción que permitan anticiparse a las necesidades de la ciudadanía/personas usuarias para mejorar la calidad de los servicios proporcionados.
- Impulsa y dirige acciones encaminadas a la mejora de la eficacia y eficiencia de los resultados.
- Genera e implementa estrategias y herramientas para incrementar la mejora continua de la organización.
- Fomenta nuevos métodos, procesos, procedimientos y/o sistemas de trabajo que mejoren la eficacia y la eficiencia.
- Analiza las ventajas e inconvenientes de llevar a cabo las mejoras y asume los riesgos de su implantación.
- Alienta y reconoce las iniciativas y propuestas realizadas por los colaboradores.

#### 4. Aprendizaje permanente

Realiza actividades que permitan la actualización continua de los conocimientos y competencias profesionales, así como su aplicación al trabajo para optimizar el desempeño laboral.

##### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Participa en los procesos de identificación de necesidades formativas llevados a cabo por la organización.
- Realiza las acciones de formación y de aprendizaje que se le ofertan.
- Solicita la realización de acciones de formación por iniciativa propia.
- Aplica los aprendizajes adquiridos a su entorno de trabajo.
- Acepta positivamente las oportunidades de adquirir habilidades, conocimientos, metodologías y técnicas.

##### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Detecta las necesidades de formación que tiene en su trabajo y busca cómo cubrirlas.
- Mantiene actualizados sus conocimientos y competencias a través de la participación en jornadas profesionales, acciones de formación, de desarrollo y/o autoaprendizaje.
- Comparte con sus compañeros los conocimientos y aprendizajes adquiridos.
- Acepta y se involucra en proyectos y actividades que le permitan adquirir y desarrollar sus competencias profesionales.
- Aplica, de forma sistemática, los conocimientos y habilidades aprendidos en su trabajo.

##### **Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Detecta y comunica las necesidades de formación propias y de las personas con las que colabora.
- Participa en grupos de personas expertas, jornadas profesionales, acciones de formación, etc. para mantenerse actualizado en su ámbito de actuación.
- Aplica métodos de gestión del conocimiento para potenciar un mayor aprendizaje y desarrollo de personas y equipos.
- Busca información sobre buenas prácticas profesionales que llevan a cabo otras organizaciones para aplicarlas en la suya.
- Favorece la creación de grupos de mejora y espacios para el intercambio de conocimientos y aprendizajes.

## 5. Cooperación y colaboración

Trabaja de forma abierta y colaborativa, tanto con el grupo de trabajo propio como con otras personas profesionales, proveedoras y/o usuarias, para alcanzar objetivos comunes, generando y manteniendo relaciones de confianza.

### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Colabora activamente con otras personas para alcanzar objetivos comunes.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.
- Solicita ayuda de otras personas con las que trabaja cuando la necesita.
- Ofrece su ayuda a otros cuando la necesitan.
- Participa activamente en las actividades del grupo de trabajo.
- Respeta las opiniones y el comportamiento de las otras personas, aunque sean distintos a los propios.

### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Comparte con las personas con las que trabaja y colegas experiencias, conocimientos e ideas con el fin de alcanzar objetivos comunes.
- Busca el consenso y el acuerdo dentro de los grupos.
- Fomenta la colaboración dentro del propio equipo y con el resto de las personas de la unidad y la organización.
- Construye y mantiene una red de colegas y contactos para lograr avances en los objetivos e intereses compartidos.
- Demuestra interés por los demás, mostrándose accesible y construyendo relaciones interpersonales sólidas.
- Se implica en las reuniones de los grupos de trabajo, las prepara, expone sus ideas y respeta las opiniones de los demás.

### **Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Promueve la cooperación entre equipos y unidades manteniendo relaciones positivas en todos los entornos.
- Fomenta/forma la creación de equipos autónomos, eficaces y eficientes, alineados en torno a objetivos comunes.

- Determina e informa de criterios de colaboración y cooperación entre diferentes unidades, equipos y personas para el desarrollo de actividades y proyectos específicos.
- Establece alianzas con otras organizaciones de la Administración, empresas, etc. para facilitar la consecución de los objetivos.
- Crea, mantiene y promueve una red sólida de relaciones con colegas de la propia organización, la Junta de Andalucía y personal externo, con los que colaborar para facilitar la consecución de objetivos.
- Asume la responsabilidad de crear un entorno de trabajo que fomente la igualdad, la diversidad y la inclusión.

## 6. Flexibilidad y adaptabilidad al cambio

Modifica el comportamiento para dar respuesta a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades, adoptando nuevos enfoques y maneras de actuar en función de las nuevas demandas, de forma que se mantengan o mejoren los niveles de efectividad en distintos entornos, con personas diferentes, con tareas distintas y ante problemas diversos.

### **Ejemplo de comportamientos rol de apoyo / operativo:**

- Acepta los cambios de manera positiva y constructiva.
- Realiza diferentes tareas ajustándose a las nuevas exigencias y adoptando los cambios para lograrlo.
- Realiza eficaz y eficientemente diversas tareas al mismo tiempo.
- Ante nuevas situaciones, cambia su comportamiento y manera de actuar cuando se lo sugieren.
- Se adapta a trabajar con personas distintas a las habituales.
- Aplica las metodologías y herramientas propuestas por la organización para adaptarse a los cambios.

### **Ejemplo de comportamientos rol técnico:**

- Continúa siendo una persona efectiva cuando las tareas y prioridades cambian con rapidez.
- Afronta la novedad, el cambio o lo inesperado, actuando según el entorno, la situación o la interlocución.

- Trabaja adecuadamente con técnicas, equipos y/o métodos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
- Se adapta fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.
- Trabaja de forma eficaz y eficiente con personas diferentes a las habituales.
- Responde constructivamente a las solicitudes de cambios de enfoque, métodos, etc.
- Aplica los cambios que le son propuestos en sus tareas y objetivos y trabaja para alcanzarlos.

**Ejemplo de comportamientos rol directivo:**

- Promueve cambios en los métodos, procesos y sistemas de trabajo para adaptarlos a las prioridades de la organización y del entorno.
- Impulsa y lidera los cambios como elemento de evolución de la organización.
- Prevé y afronta las resistencias de las personas implicadas en los cambios antes de impulsarlos.
- Analiza las ventajas e inconvenientes de los cambios y asume los riesgos de su implantación.
- Crea y fomenta una cultura de flexibilidad y cambio para facilitar que las personas y equipos respondan de forma rápida y positiva a las prioridades cambiantes.
- Crea planes efectivos para gestionar el cambio y responder rápidamente a eventos o situaciones críticos.
- Ayuda a sus colaboradores y colegas a comprender la importancia y beneficios de los cambios.