

Diccionario de Competencias Técnicas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

Competencias técnicas



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública

CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diccionario de Competencias Técnicas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

Competencia
técnicas



JUNTA DE ANDALUCÍA

Instituto Andaluz de Administración Pública

CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Diccionario de competencias técnicas de la Administración General de la Junta de Andalucía : (Proyecto COMPETEC). – Versión 1.0 septiembre 2014. – Sevilla : Instituto Andaluz de Administración Pública, 2015.– 126 p. : il. col., gráf., tab. ; 24 x 17 cm

Índice

D. L. SE 1998-2015

En la port.: “Ámbitos: Gestión económica y presupuestaria. Gestión de personal. Tecnologías de la información y las comunicaciones”.

1. Andalucía. Junta-Personal-Formación 2. Administración pública-Personal-Andalucía
3. Cualificaciones profesionales I. Instituto Andaluz de Administración Pública

35.08(460.35)

377.127.98

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. NO ESTÁ PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN TIPO DE SOPORTE SIN PERMISO PREVIO Y POR ESCRITO DEL TITULAR DEL COPYRIGHT

TÍTULO: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. (PROYECTO COMPETEC)
Versión 1.0 Septiembre de 2014

Cualquier comunicación o sugerencia relacionada con los contenidos puede dirigirla a:
competencias.iaap@juntadeandalucia.es

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Gestión de publicaciones en materias
de Administraciones Públicas

Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública
Diseño y Producción: Iris Gráfico Servicio Editorial, S.L.
laletradigital.com

Depósito Legal: SE 1998-2015

ecoedición  

Tinta sin metales pesados y papeles procedentes de una gestión forestal sostenible

Impacto ambiental por producto impreso	Agotamiento de recursos fósiles 0,51 kg petróleo eq	Huella de CO₂ carbono 1,56 Kg CO ₂ eq	 reg. n.º: 2015/150 Más información en www.ecoedicion.eu
por 100 g de producto	0,07 kg petróleo eq	0,21 Kg CO ₂ eq	
% medio de un ciudadano europeo por día	11,01 %	5,08 %	

Diccionario de Competencias Técnicas

de la Administración General de la Junta de Andalucía

(Proyecto COMPETEC)

Ámbitos:

- Gestión Económica y Presupuestaria
- Gestión de Personal
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SEVILLA - 2015

ÍNDICE

1. Presentación	9
2. Por qué y para qué las competencias técnicas	11
3. Cómo y con quién se ha construido este Diccionario. El Proyecto COMPETEC	13
4. Cuáles han sido las líneas metodológicas básicas	15
5. Las competencias técnicas en la Junta de Andalucía. Enfoque y estructura	19
6. Glosario de términos más usuales	23
7. Qué hacer con este Diccionario	27
8. Evolución del Diccionario de Competencias Técnicas	29
9. Catálogo de Competencias Técnicas del ámbito de Gestión Económica y Presupuestaria (GECOP)	31
10. Catálogo de Competencias Técnicas del ámbito de Gestión de Personal (GPER)	45
11. Catálogo de Competencias Técnicas del ámbito de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ..	73
12. Personas que han participado en la elaboración del Diccionario	125

1. PRESENTACIÓN

Tienes en tus manos la primera parte de un nuevo Diccionario de Competencias. En este se recogen las que identificamos como “técnicas” o específicamente propias de las áreas o ámbitos de servicio y actuación que integran nuestra Administración General de la Junta de Andalucía.

Desde 2010 ya existe otro Diccionario, el de Competencias Genéricas, en el que se describen y ordenan las competencias que no son específicas de ningún área de nuestra Administración, son generales y contienen una carga competencial relativa a un tipo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de carácter emocional, relacional, interpersonal... o que se refieren a aspectos como la planificación, la organización o el liderazgo.

Con este nuevo Diccionario, el de las Competencias Técnicas, comenzamos a desplegar un tipo de conocimientos y habilidades relativas a la capacitación necesaria para actuar en un determinado ámbito del servicio público.

Concretamente en esta primera edición, el Diccionario de Competencias Técnicas incluye tres ámbitos: el de la Gestión de Personal, el de la Gestión Económica y Presupuestaria y el de las Tecnologías de la

Información y las Comunicaciones. Son tres ámbitos de carácter interno y transversal, que implican a un buen número de personas, sobre los cuales se ha desarrollado un trabajo de análisis participativo e investigación de modelos, que ha culminado en los catálogos y mapas que se incluyen en el Diccionario.

Ambos diccionarios –competencias genéricas y competencias técnicas– se complementan y enriquecen mutuamente e incluyen competencias que deben considerarse como interrelacionadas y partes de un proceso integral de desarrollo y capacitación de las personas empleadas públicas.

Con estas herramientas se van dando pasos importantes en el desarrollo del modelo que se recoge en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), Ley 7/2007, de 12 de abril, que supone la materialización, en el ámbito de gestión de recursos humanos del sector público, de la necesidad de actualizar los instrumentos que organizan y articulan la gestión del personal público, para el funcionamiento de los servicios de cumplimiento al Principio de Buena Administración que proclama el artículo 5 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

2. POR QUÉ Y PARA QUÉ LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS

Una vez en proceso de implantación el Diccionario de Competencias Genéricas, vinculando a las mismas una buena parte de las acciones formativas desarrolladas por el Instituto y especialmente las destinadas a la formación en competencias directivas, se hace necesario desplegar estrategias similares para la capacitación y formación permanente del personal en aquellas competencias que son específicas o propias de unas áreas o ámbitos determinados.

Se trata de identificar y sistematizar aquellas competencias que suponen especialización sectorial –las competencias técnicas– que contienen un conjunto de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) que caracterizan la capacitación requerida y adquirida para desarrollar de forma excelente unas funciones en un área determinada.

Es de una enorme actualidad y trascendencia futura que la formación del personal público se base en este concepto del objeto a formar. La formación basada en contenidos como los que recoge este Diccionario enlaza con las tendencias más innovadoras respecto a lo que es el aprendizaje adulto y sobre un enfoque dinámico y eficiente del aprovechamiento de los RRHH y de la calidad de los servicios públicos, así como conecta con una visión recogida en el EBEP por la que se facilitan las bases para el desarrollo de las carreras horizontal y vertical.

Un buen conocimiento y sistematización de los contenidos que garantizan el *buen saber-hacer-ser-estar* de las personas empleadas públicas, permite definir no solo qué formación es necesaria, sino también otros beneficios no menos relevantes para la mejora y actualización de los RRHH públicos: una mejor identificación y definición de las unidades y funciones que conforman las Relaciones de Puestos de Trabajo; sentar las bases para desarrollar una adecuada evaluación del desempeño; orientar la creación de sistemas de acreditación de competencias; apoyar la toma de decisiones en la planificación en materia de personal...

En el ámbito de la formación, los catálogos detallados de contenidos nivelados de las distintas competencias técnicas, identificadas en los tres ámbitos ya analizados, van a permitir diseñar nuevas acciones formativas, basadas en una mejor identificación de las necesidades, en un mejor enfoque de la programación de las acciones formativas, en una mejor correspondencia entre los contenidos, los formatos y la didáctica, en una mejor definición, control y seguimiento de los encargos al profesorado... Y, especialmente importante, van a ser el sustento del diseño de itinerarios formativos que supondrán un salto cualitativo en la adaptación de la formación a las necesidades y en una mayor y mejor transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo. Poder manejar en la organización la herramienta que suponen las competencias, es disponer de un enorme valor añadido en la optimización del principal activo: las personas.

3. CÓMO Y CON QUIÉN SE HA CONSTRUIDO ESTE DICCIONARIO EL PROYECTO COMPETEC

El objetivo general del proyecto por el que se está dando forma a las competencias técnicas (COMPETEC) ha sido desarrollar y aplicar una metodología propia para conocer, con objetividad y de forma participativa y transparente, las competencias técnicas específicas que deben poseer las empleadas y empleados públicos para propiciar la excelencia en los servicios públicos. Como resultado de este proceso y producto del mismo, se genera el Diccionario de Competencias Técnicas de tres ámbitos funcionales –Gestión Económica y Presupuestaria, Gestión de Personal y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones– de la Junta de Andalucía, así como sus mapas de competencias. De ellos se obtienen los itinerarios formativos.

El proyecto consta de vertientes de desarrollo complementarias y simultáneas, que integran la doble perspectiva de la investigación y construcción de las competencias técnicas en los tres ámbitos analizados, experimentando unas determinadas líneas metodológicas e instrumentos y, por otro lado y de forma simultánea, la verificación y replanteamiento de un modelo metodológico útil para la posterior extracción y construcción de competencias técnicas en el resto de los ámbitos de nuestra Administración.

COMPETEC se ha planteado inicialmente desde un enfoque de participación, implicación y validación, aprendizaje y replicación posterior, liderado por el Instituto, con una imprescindible implicación de personas referentes en la Junta de Andalucía, para constituir el Grupo Operativo que ha comandado el proyecto. Así mismo se consideraba necesario un importante número de profesionales de la Junta de Andalucía en el papel de personas expertas en la misión-visión y el quehacer de los distintos ámbitos.

Han sido algo más de **350 personas** de distintos niveles y categorías en los tres ámbitos las que han venido participando tanto en las reuniones como en la cumplimentación de los cuestionarios. Así mismo, **un numeroso grupo** de personas (expertas y especialistas en cada ámbito) ha revisado y enriquecido los distintos textos que se han ido produciendo por el Grupo Operativo. **A todas ellas nuestro agradecimiento por su colaboración.** Esperamos que sigan contribuyendo a enriquecer estas competencias y, sobre todo, a su uso e implantación como herramientas de mejora permanente.

Este enfoque de participación transformadora y cultural ha tenido alta incidencia en dos aspectos del proyecto: su vertiente “externa”, la participación de personas expertas y colaboradoras de los ámbitos

analizados, y su vertiente “interna”, la concepción, composición, enfoque y desarrollo del propio Grupo Operativo.

El proyecto se ha planteado como un proceso metodológico de *formación-acción*, dirigido por personal del Instituto y con la asistencia puntual de una consultora especializada. Se ha formado e impulsado un grupo de trabajo experto (Grupo Operativo), que ha adquirido las destrezas necesarias para definir y desglosar las competencias técnicas de los ámbitos analizados, así como para dinamizar y canalizar la colaboración del personal experto y técnico en los distintos ámbitos y departamentos de la Junta de Andalucía.

Estas personas, formadas en metodología para la identificación de competencias técnicas, han analizado los procesos y actividades en cada ámbito, realizando los correspondientes mapas de procesos y la posterior detección y extracción de competencias, constituyendo un equipo de metodólogas y metodólogos, que ha identificado y definido las competencias técnicas de cada uno de los tres ámbitos. Para ello se ha contado con la ayuda e incorporación al proyecto de personal experto y técnico de cada ámbito, que ha aportado la información técnica

necesaria al Grupo Operativo y ha revisado y validado posteriormente las competencias construidas.

Ha sido este mismo Grupo Operativo el que ha llevado a cabo el análisis de modelos y buenas prácticas, así como la construcción paso a paso del propio modelo finalmente adoptado para construir los mapas de cada ámbito, cada competencia, sus contenidos (saber y saber hacer) y la graduación de los mismos.

Queremos reconocer y agradecer aquí de forma especialmente intensa la labor del Grupo Operativo COMPETEC y de cada una de las personas que lo han integrado a lo largo de este año de trabajo. **Más de veinte profesionales de la Junta de Andalucía**, procedentes de las distintas provincias y de los SSCC, con recorrido y experiencia, organizados para abordar los tres ámbitos seleccionados y analizando, profundizando y formándose de forma conjunta, han sido capaces de integrar el conocimiento desde la propia organización con los modelos existentes, hasta obtener un producto propio, al que colectivamente contemplamos con orgullo, como algo inacabado y mejorable, pero como gran aportación a la mejora del servicio público.

4. CUÁLES HAN SIDO LAS LÍNEAS METODOLÓGICAS BÁSICAS

En la síntesis entre el diseño inicial y el proceso de investigación-acción, el proyecto se ha basado principalmente en tres grandes líneas metodológicas:

a. Identificación participativa de los procesos y actividades de los tres ámbitos.

Para poder analizar los conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) que permiten la ejecución excelente de los procesos y actividades, se ha partido de la identificación de dichos procesos y actividades, sistematizando la información sobre qué es lo que hace y debe hacer el personal de la Junta de Andalucía en cada uno de los tres ámbitos analizados.

Dicha información se ha obtenido a través de reuniones con personas expertas de todos los niveles en cada ámbito (mandos intermedios y personal técnico y administrativo de las diferentes unidades, tanto en los servicios centrales como en las delegaciones provinciales, en las que primero se han identificado los procesos, a través de técnicas grupales, y luego se han pasado cuestionarios en dos fases: primera para concretar los contenidos de los procesos, y segunda para detallar

los subprocesos, las actividades y los conocimientos y habilidades necesarias).

Esta ha sido la primera fuente a través de la cual se comenzaron a identificar las primeras competencias, extraídas de la información obtenida a través de reuniones y cuestionarios, tras sistematizar mapas de procesos en cada ámbito.

b. Investigación y construcción de modelos de competencias (Benchmarking).

Ha sido una parte del trabajo a través de la cual se ha recopilado información y se han analizado y reflexionado buenas prácticas y nuevas ideas enriquecedoras, mediante la comparación de las intuiciones del modelo adoptado por el Grupo Operativo con otros modelos, tanto de procesos como de competencias, existentes en organizaciones y entidades públicas.

Este ejercicio de aproximaciones al modelo y *benchmarking* sobre el mismo, ha supuesto un esfuerzo de síntesis entre las competencias y contenido competencial surgido desde las aportaciones a los mapas de

procesos y los modelos o estándares analizados. Para la identificación y definición de un modelo propio de nuestra Administración se fue sistematizando una serie de criterios y tomando decisiones, entre las que se encuentran: el uso de infinitivos, el uso de verbos de acción, la no correspondencia necesaria entre saber y saber hacer, la coexistencia de contenido específico y contenido continuo en los distintos niveles de conocimientos y habilidades, etc.

Los principales modelos utilizados como referencia han sido:

- *Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía.*
- *Guía para una Gestión Basada en Procesos en la Administración Pública. CJAP de la Junta de Andalucía.*
- *Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología (IAT).*
- *Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional. INCUAL.*
- *Universidades Andaluzas-Espacio Europeo de Educación Superior.*
- *Fundación SFIA: Skills Framework for the Information Age (Marco de Competencias para la Era de la Información).*
- *Ee-CF: European e-Competence Framework (Marco Europeo de Competencia Electrónica). Centro Europeo de Normalización (CEN).*
- *Modelo de Gestión por Competencias de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias.*
- *Modelo de Gestión por Competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía 2001-2014.*
- *Sistema de Competencias de Gestión de Personas de Canadá.*
- *Modelo de Descripción de Oficios del CNFPT (Francia).*

c. Proceso permanente de acción-reflexión y aproximaciones sucesivas.

Partiendo del diseño y enfoque inicial, tras ir dando los primeros pasos del proceso, se ha ido reconduciendo el proyecto, desarrollando una metodología basada en la mejora progresiva a partir de la propia práctica y el análisis de la experiencia. Paulatinamente se ha ido entrando en una dinámica de toma de decisiones por aproximaciones sucesivas, en las cuales se han adoptado modelos abiertos y flexibles, que se han ido perfilando y enriqueciendo conforme se han ido dando los distintos pasos acordados. El conocimiento analizado y acumulado en cada paso se ha convertido en la base más sólida desde la que hacer evolucionar las decisiones iniciales y adoptar nuevos progresos. Finalmente, este método de trabajo ha tenido su culminación en el análisis cuantitativo y cualitativo de los productos resultantes para una mejora y enriquecimiento general de los mismos, utilizando el amplio abanico de criterios acumulados durante el proceso.

En este proceso progresivo ha jugado un papel esencial, como es lógico, la incorporación del propio conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), actitud y valores (ser y estar) demostrado por las personas integrantes del Grupo Operativo, sin lo cual no hubiera sido posible llegar a resultados sólidos y creíbles como los que se obtienen. Todo el conocimiento acumulado a través del análisis de los procesos y de la investigación sobre los modelos, ha estado en todo momento centrado, sistematizado y enriquecido por el Grupo Operativo, con la exigencia que ello ha supuesto en dedicación, esfuerzo personal y grupal, y organización y métodos de trabajo adaptados.

Como consecuencia de la metodología que se utiliza en este proyecto hay dos elementos que caracterizan y dan solidez y credibilidad a las competencias técnicas descritas:

- El permanente enlace entre la realidad de lo que nuestro personal público desarrolla en su quehacer diario y lo que se experimenta y percibe como mejora continua e innovación. Las competencias están descritas para lo que hoy es, lo que hoy se está haciendo, y para lo que percibimos que debe ir siendo, lo que habrá que hacer en el futuro, con un sistema de gestión por competencias implantado y el modelo de personal que se vislumbra en la legislación que se está desarrollando.
- Partir de un trabajo ajustado a las características específicas de la Administración de la Junta de Andalucía y, por otro lado, el contraste y enriquecimiento de esta perspectiva con los estándares, modelos y buenas prácticas ya existentes en cada ámbito y en general en la implantación de los sistemas de competencias, así como la propia proyección normativa de las administraciones públicas. Como resultado de este ejercicio las competencias están alineadas con lo que ya se está haciendo en los modelos más avanzados en la gestión de personas.

Ambas perspectivas son una garantía de que este enfoque de las competencias contribuirá a la mejora de nuestra Administración, basada en un cambio cultural y de valores, sólido y con futuro.

5. LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

ENFOQUE Y ESTRUCTURA

En el desarrollo del proyecto se han ido tomando decisiones que han conformado un modelo, una forma teórica, práctica y estética de concebir las competencias y concretamente las competencias técnicas en la Junta de Andalucía.

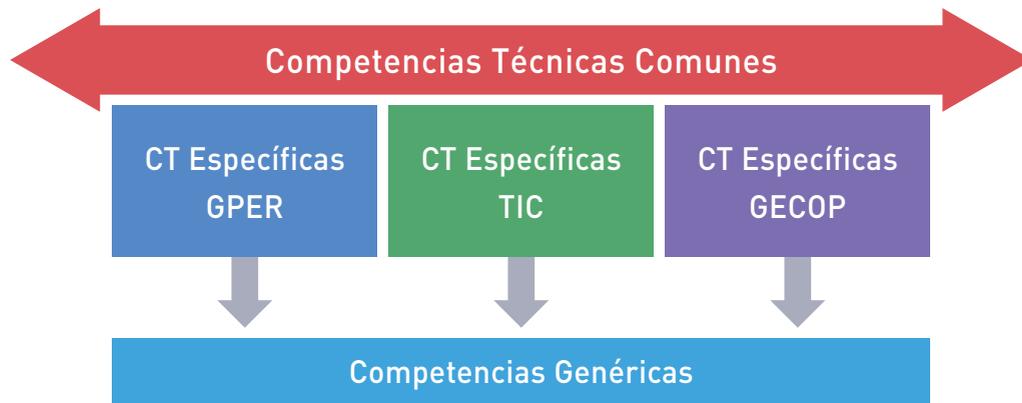
El primer ejemplo de esta toma de decisiones lo constituye el **enfoque de procesos**: el análisis del quehacer en los distintos ámbitos se ha hecho desde esta visión, buscando que la definición de las competencias conectara con los procesos que se desarrollan y no solo con actividades o tareas aisladas.

Otra decisión ha sido la de conectar de forma equilibrada y desde una perspectiva de **mejora continua** dos polos de un mismo proceso: la realidad de la organización, las tareas y los procesos que actualmente se desarrollan y su evolución hacia modelos de futuro que ya están esbozados en nuestra propia normativa, en una visión moderna, avanzada e innovadora del servicio público.

Así mismo, se han abordado las competencias técnicas, enmarcándolas como **parte de un sistema general de competencias** en el que

ya existe el Diccionario de Competencias Genéricas y asumiendo que existe una tipología de competencias que incluye al menos tres tipos: las genéricas (emocionales, relacionales...), las comunes o transversales (técnicas de organización, planificación, gestión...) y las técnicas (específicas de cada ámbito). En esta etapa de desarrollo de COMPETEC asumimos que la clasificación y ubicación definitiva de las competencias en estas tipologías aún no está cerrada y será resultado de la incorporación de nuevos ámbitos y la mejora y evolución del modelo. En este sentido se ha asumido una cierta diversidad en las competencias incluidas en los catálogos, asegurando que ningún contenido se perdiera, aún siendo conscientes de que algunas de las competencias o de sus contenidos pudieran ser categorizadas como genéricas o transversales.

Se ha adoptado **un modelo integral y de conjunto** en la dimensión y alcance dado a las distintas competencias. Es decir, se ha optado por un formato de competencia en el que se incluyen diversos y numerosos contenidos competenciales (saber y saber hacer), como un conjunto de conocimientos y habilidades integrado y nivelado, en lugar de considerar competencia a cada uno de estos contenidos de forma separada.



La distinción entre los **dos tipos de contenido (saber y saber hacer)**, aun siendo conscientes de que en muchos casos constituyen dos partes de un continuo, obedece a la necesidad de dar relevancia a ambos, garantizando la presencia de habilidades y destrezas concretas (saber hacer), sin obviar el conocimiento teórico y conceptual necesario (saber). La experiencia ha evidenciado que ambos contenidos pueden tener naturaleza y abordaje diferenciado en muchos casos.

Otra importante decisión tomada, entre las distintas opciones posibles, ha sido la de **nivelar cada competencia**, de tal forma que cada bloque de contenidos saber y saber hacer se concreta de forma diferenciada en tres niveles: soporte, técnico y estratégico, que permiten establecer una primera aproximación de las competencias a las funciones que desarrollan las personas, estableciendo por un lado

el grado de intensidad en que se domina la competencia o se ejerce responsabilidad sobre la misma y, por otro, identificando funciones específicas en cada nivel, que dan sentido a diferentes grupos de roles dentro de la organización.

Finalmente no podemos obviar que el propio **establecimiento de los ámbitos** como espacios para analizar y clasificar las competencias técnicas supone una elección, por la cual adoptamos una perspectiva que ayuda a centrar el trabajo y agrupar los procesos y la identificación de competencias, sabiendo que existen amplias franjas de solapamiento y coincidencia, que son realidades dinámicas, que en unos casos es más fácil y en otros muy difícil delimitar con claridad las fronteras y que conforme vayamos sumando nuevos espacios y áreas, el agrupamiento final se irá perfilando mucho más claramente.



Esperamos que el Glosario de Términos que se incluye en este Diccionario ayude un poco más a clarificar estas decisiones.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS MÁS USUALES

Para poder sistematizar adecuadamente la información y hacerla evolucionar con éxito desde la experiencia, percepción y expectativas que tiene cada ámbito, el Grupo Operativo, a partir de la normativa y la bibliografía que existe sobre metodología de procesos y competencias, ha acordado manejar las siguientes definiciones, sin pretender ser exhaustivos ni excesivamente ortodoxos en su aplicación. Se ofrecen como referencia, aunque no es la finalidad principal del proyecto profundizar en estos aspectos, salvo su utilidad como fundamentos para la identificación, sistematización de competencias y su formación.

Desde la lógica de procesos, hemos considerado de manera convencional la existencia de cuatro grandes niveles de clasificación: macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades, cuya principal característica definitoria es la inclusión de unos en otros, a modo de conjuntos y subconjuntos, dependiendo de la relevancia, importancia estratégica, incidencia en el quehacer real, extensión, permanencia, etc., que un determinado conjunto de encargos o actuaciones tiene dentro de cada ámbito, en la prestación de los servicios que le son característicos.

En cuanto a las competencias, como se verá, se ha partido de una idea de las mismas y sus tipologías, para establecer contenidos teóricos y prácticos, así como nivelarlos.

A continuación se exponen algunos conceptos que se utilizan en el Diccionario para una mejor comprensión y seguimiento del mismo:

Ámbito:

Agrupamiento coherente de distintas áreas y servicios, relacionados entre sí e integrados en un espacio definido dentro de la Administración General de la Junta de Andalucía.

Para este proyecto se han tenido en cuenta para definir los alcances de los ámbitos seleccionados, tanto las competencias recogidas en los correspondientes decretos, como la realidad del diseño actual de las unidades y servicios, tanto a nivel central como territorial.

Proceso:

“Conjunto de actuaciones interrelacionadas, que aportan valor y cuyo fin último es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras personas usuarias”. Aspectos clave: se inicia con elementos de entrada y produce un resultado (finalidad); estos resultados están directamente

relacionados con una necesidad principal de las personas usuarias; por lo tanto un proceso está necesariamente orientado a las personas o entidades receptoras, que pueden ser de la propia organización o de la sociedad, la ciudadanía, a la que esta sirve; se puede descomponer en procesos menores o subprocesos interrelacionados; se haya directamente vinculado a la prestación de uno o varios servicios determinados, siendo este su resultado principal; un proceso debe poder ser gestionado. Estos procesos, por su propia envergadura son susceptibles de incluir subprocesos, a los que podemos considerar como una *“parte bien definida dentro de un proceso, configurada por un conjunto de actividades que proporcionan resultados intermedios o finales de menor alcance a un proceso, no relacionados directamente con la satisfacción de necesidades principales”*. Aspectos clave: se puede definir como la parte, etapa, gran actuación o paso que se desarrolla para ejecutar y hacer viable un proceso; permite obtener una visión más detallada del proceso; a su vez se puede descomponer en actividades.

Actividad:

Cuando hablamos de actividades, nos referimos a aquellas actuaciones de menor envergadura, más concretas, que dan forma y viabilidad al subproceso. A su vez están concretadas y se pueden desagregar en cuantas pequeñas tareas y labores a las que te dedicas para obtener el resultado esperado del subproceso y la finalidad y resultado general del mismo y del proceso al que pertenece.

Competencia:

Es un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes que deben poseer las personas empleadas en la Administración Pública para desempeñar de forma excelente sus funciones. Tiene que ver con el *cómo se ejerce* una función y no con *qué consiste* la función.

Competencia Genérica:

Las competencias técnicas que se despliegan en este Diccionario se complementan y refuerzan con las competencias genéricas, que abordan ámbitos transversales y generales de nuestro quehacer profesional: actitudes, valores, destrezas y conocimientos emocionales o relacionales, competencias relacionadas con la organización, el liderazgo, la gestión y la comunicación... que al estar ya sistematizadas en su propio Diccionario, no son el objeto de este proyecto, aunque deben ser un referente para el mismo, ya que son las que ayudan a alcanzar la máxima calidad y eficiencia al desempeño técnico.

Competencia Técnica:

Con la misma finalidad de acercamiento conceptual aclaratorio, adoptando una convención válida para este trabajo, aportamos que una competencia técnica es un conjunto coherente de conocimientos y habilidades que permiten el desarrollo de una o varias actividades.

Se trata de un dominio profesional susceptible de ser formado y adiestrado, demostrable con distintos tipos de evidencia. Cada uno de estos conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) constituye una unidad de contenido competencial, base para la formación en competencias.

Una competencia técnica incluye dos dimensiones diferenciadas e interrelacionadas: *saber* y *saber hacer*.

Saber (conocimientos):

Son los conocimientos teóricos necesarios para comprender y dominar una actividad. Se adquieren, alimentan y perfeccionan a través de la formación, reglada o no reglada, e interactúan con la experiencia. Se pueden identificar en conocimientos concretos o grupos de conocimiento (disciplinas). Pueden evidenciarse o demostrarse a través de pruebas de control o evaluación de conocimiento (exámenes, entrevistas...).

Saber hacer (habilidades):

Se trata de las habilidades, destrezas, experiencias prácticas, el bagaje profesional efectivo, traducido en acciones observables que muestran la pericia de una persona para desarrollar una actividad. Puede estar ligado al manejo de los recursos y herramientas utilizados para el desarrollo de cada actividad. Sus evidencias son también de carácter práctico, es decir la demostración real de que se sabe hacer algo.

Nivel:

Forma convencional adoptada para escalar los contenidos saber y saber hacer de cada competencia, desde perspectivas: la de la gradualidad de los contenidos, como parte de un continuo de menor a mayor intensidad y profundidad de los mismos, y la de la existencia de contenidos específicos, propios del ejercicio profesional en cada tramos y de la responsabilidad ejercida en cada uno de ellos. Nivel no se identifica necesariamente con mayor o menor excelencia, sino que entendemos que la misma puede alcanzarse en cada uno de ellos, desde una perspectiva de carrera horizontal.

Nivel Soporte:

Incluye contenidos relativos a conocimientos y habilidades concretas y definidas necesarias para desarrollar un trabajo relativamente simple, correspondientes a procesos normalizados y abiertos; en algún caso, también para realizar actividades de control de procedimientos simples. O bien también incluye un menor grado de intensidad de la competencia, o de las responsabilidades asumidas en el proceso.

Nivel Técnico:

Incluye los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar un trabajo que implica el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma. Comporta responsabilidades sobre proyectos y

trabajos que conllevan mayor complejidad. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de todos los factores del proceso. También incluye un grado intermedio de intensidad de la competencia y del nivel de responsabilidad desarrollado en el proceso.

Nivel Estratégico:

Incluye los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar un trabajo de gran complejidad realizados en diversos contextos a menudo impredecibles y que requieren poner en juego en mayor medida el pensamiento estratégico. Implica gran autonomía profesional para planificar acciones o idear proyectos, procesos o servicios... Supone ejercicio de responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación. También incluye un grado óptimo de intensidad de la competencia y del nivel de responsabilidad ejercido en el proceso.

Familia de Competencias:

En este trabajo se ha decidido agrupar las competencias en familias, como una forma de dar una mayor coherencia a las mismas, aunque no tienen un desarrollo propio sino a través de cada competencia. Familia es igual a área o grupo de competencias o gran competencia, que

sirve para ordenar y dar cohesión a un número de competencias que se explican mejor si forman parte de dicho grupo.

Mapa de Competencias:

Representación gráfica de la distribución de las competencias entre los distintos niveles descritos en cada ámbito.

Catálogo de Competencias:

Relación ordenada de competencias en la que se recogen de manera individualizada los conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) de cada una de las competencias de cada ámbito.

Diccionario de Competencias:

Conjunto de todas las competencias de los distintos ámbitos que conforman el espacio profesional y los servicios de la Administración General de la Junta de Andalucía, integradas dentro de una orientación metodológica y unas definiciones básicas que dan coherencia al Sistema de Competencias de la Junta de Andalucía. El Diccionario está formado por un cuerpo principal definitorio, contextualizador y metodológico y por tantos catálogos como ámbitos se vayan analizando e identificando y estructurando sus competencias.

7. QUÉ HACER CON ESTE DICCIONARIO

El Diccionario de Competencias Técnicas reúne un conjunto de conocimientos y habilidades de cada uno de los tres ámbitos analizados. Representan una especie de “deber ser” para la gestión de los trabajos de los diferentes niveles identificados. En sí resultan un conjunto de **buenas prácticas** de referencia para las personas que pertenecen a cada uno de los ámbitos. Como tales buenas prácticas, especialmente las habilidades, son aprovechables directamente por las personas en su actividad en el puesto de trabajo.

Es la base para el establecimiento de una **formación** ajustada a las necesidades de las funciones que se desarrollan en los puestos de trabajo de cada uno de los ámbitos. Se facilita la creación de mapas formativos con sus correspondientes **unidades de contenido formativo** derivadas de la descripción de contenidos de las competencias específicas de cada ámbito enmarcadas en sus correspondientes niveles. Con las competencias el Instituto diseñará actividades e **itinerarios formativos** que permitan a las personas de los ámbitos ser más capaces de realizar sus funciones de forma excelente en su puesto de trabajo. En la misma línea de trabajo, las competencias descritas facilitarán la **identificación de necesidades formativas** de las personas, al diagnosticar lo que se conoce o no se conoce, lo que se sabe o no se sabe hacer y, por lo tanto lo que se debe aprender.

Esto redundará directamente sobre la **mejora del servicio** que prestamos en los diferentes sectores en que nos movemos. Además, al estar descritas en muchos casos como comportamientos, en sucesivas aproximaciones se podrán establecer **indicadores** que permitan medir con mayor precisión. Este punto es crítico, pues desde aquí el establecimiento de **sistemas o de proyectos de gestión de calidad** tiene mucha más verosimilitud, consistencia y proyección.

Es interesante trabajar el diccionario en cada unidad desde una **visión de equipo** que trabaja para la consecución de un objetivo común. Aporta elementos de consenso para organizar los trabajos de las unidades de acuerdo con los conocimientos y las habilidades del conjunto de personas que la integran, de manera que cada persona encuentre la mejor posición para alcanzar objetivos y optimizar resultados en un proceso permanente de mejora del servicio dirigida al bien común y a la ciudadanía. En esta misma línea, hay que contemplar el Diccionario con sus mapas, no como un instrumento que prescriba lo que hay que saber o lo que hay que hacer sino como un instrumento que **orienta la toma de decisiones**. Dada la gran variedad de estructuras y funciones de la Administración, hay que contemplar las competencias, sus niveles y contenidos, como algo a **adaptar a cada unidad** o puesto, de forma que todas las personas de un ámbito no tienen por qué dominar

todas las competencias. En un proceso de diálogo y consenso entre los equipos y sus responsables se podrán analizar las funciones a desempeñar, las competencias necesarias y las disponibles; con ello se pueden repartir de la mejor manera posible, la que proporcione mayor eficiencia y satisfacción, las responsabilidades. De la misma manera se pueden planificar procesos capacitadores para el desarrollo o la adquisición de los conocimientos o las habilidades que se necesiten por medio de diferentes sistemas de aprendizaje más o menos formales.

Las competencias técnicas descritas son una referencia que **ayuda a la definición y ordenación de procesos o funciones** y puestos de trabajo y responsabilidades.

Las competencias técnicas, junto con las genéricas, son instrumentos de trabajo y consenso que facilitarán la tarea para el **establecimiento de objetivos y la evaluación posterior de su desempeño**.

En el proceso de desarrollo de la carrera profesional el núcleo principal está centrado en la **verificación y acreditación de las competencias**. Aquí la descripción detallada y sistemática de las mismas es imprescindible.

La definición de los diccionarios es el primer paso para desplegar un proceso de cambio hacia la **gestión por competencias**, con todo lo que ello implica en las políticas de organización y de gestión de recursos humanos de las administraciones públicas. Esa gestión por competencias lleva implícitos cambios en los sistemas de selección y provisión, en los planes de carrera tanto horizontales como verticales, en la evaluación del desempeño, en los sistemas de compensación y, en definitiva, en la política de recursos humanos a través de la cual superar rigideces del actual modelo de puestos de trabajo, focalizando la atención en las personas que integran la organización y su profesionalidad, identificando las competencias definidas en términos de capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia, que a su vez pueden completarse con las actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo de la actividad.

Las posibilidades de Diccionario no se cierran con las mencionadas. Detrás de estas se abren otras oportunidades que el tiempo y el uso las explicitarán. Además, la extensión a otros ámbitos y la profundización del modelo con los trabajos futuros permitirán obtener otras utilidades y enriquecer las mencionadas.

8. EVOLUCIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

Esta primera versión del Diccionario de Competencias Técnicas, con la primera parte relativa a los tres ámbitos Gestión Económica y Presupuestaria (GECOP), Gestión de Personal (GPER) y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), supone una primera aproximación a la sistematización de este tipo de competencias en la Administración General de la Junta de Andalucía.

Está prevista la incorporación paulatina de nuevos ámbitos, entre los que se irán incluyendo aquellos más directamente vinculados a dar servicios a la ciudadanía.

El enfoque abierto, dinámico, progresivo y de mejora continua que define el Proyecto COMPETEC implica que esta primera aproximación avanza ya un modelo y unas concreciones competenciales, así como comienza a dar forma a la clasificación de las competencias, sin ser un trabajo cerrado, sino que supone la adopción de compromisos y la toma de decisiones propias de cualquier proceso de investigación-acción, en el que se genera y sistematiza nuevo conocimiento. El Diccionario en su estado actual supone disponer de un producto que ya es útil y utilizable en sí mismo, aunque sus contenidos son susceptibles de depuración y

mejora, con la práctica y con el nuevo conocimiento generado a partir de la incorporación de nuevos ámbitos.

En esta línea somos conscientes de que existen competencias, conocimientos y habilidades que forman parte de otras categorías de competencias diferenciadas de las puramente técnicas o específicas de cada ámbito (genéricas o transversales). Parte del contenido competencial actualmente incluido en los tres ámbitos analizados, especialmente en TIC, deberá formar parte de una agrupación de competencias técnicas comunes a todos los ámbitos de nuestra Administración. Una continuada depuración de las competencias que actualmente se incluyen en este Diccionario, así como la incorporación de nuevos ámbitos contribuirá a generar nuevos agrupamientos que terminen de dar coherencia general al sistema de competencias de la Junta de Andalucía.

Así mismo, la experiencia formativa, con la introducción de nuevas actuaciones y el diseño de itinerarios formativos, ayudará a dimensionar y formular de manera más ajustada cada una de las competencias y sus contenidos competenciales.

9. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁMBITO DE GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA (GECOP)

La Administración de la Junta de Andalucía constituye un sistema integrado de órganos administrativos que gestionan fondos públicos, informados por el principio de coordinación, cuya organización y funcionamiento se articula de forma que se garantice la eficacia y diligencia máximas en el cumplimiento de sus funciones y en la prestación de sus servicios.

En el diseño inicial del proyecto se previó la gestión económica solamente. Tras las primeras reuniones se decidió integrar también la gestión presupuestaria.

En el ámbito de la Gestión Económica y Presupuestaria es necesario recoger los conocimientos y habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de las funciones que le son propias para, de esta forma, optimizar la vinculación entre la competencia profesional y los objetivos de la organización, para la mejora permanente en la eficiencia en el gasto y en el servicio a la ciudadanía.

La referencia del ámbito son los procesos desarrollados por los servicios que, generalmente desde las secretarías generales técnicas de las consejerías o las secretarías generales de las agencias,

impulsan y ejecutan la actividad presupuestaria, gestionan el gasto y los ingresos de las consejerías y coordinan en esos aspectos a sus entidades dependientes. Incluyen las competencias necesarias para realizar las actividades para la elaboración de los anteproyectos de presupuestos de las consejerías, el seguimiento, análisis, evaluación y control de los créditos presupuestarios, su administración y ejecución y la tramitación de sus modificaciones, la gestión de ingresos, la gestión gastos y propuesta de pagos la gestión y seguimiento de los fondos comunitarios adscritos a las consejerías, en su caso.

En las delegaciones del Gobierno, en las delegaciones provinciales de las consejerías y en las delegaciones territoriales se toman como referencia las unidades que, dependientes de las secretarías generales o de los servicios de gestión de recursos comunes, gestionan los asuntos económicos de las delegaciones. En estos casos, las actividades están orientadas a la gestión económica y muy poco a la gestión presupuestaria.

No se incluyen en el ámbito GECOP la gestión de la contratación administrativa en las consejerías que tiene previsto un ámbito específico. Tampoco se integran las competencias necesarias para los procesos de tesorería o intervención propios de la Consejería de Hacienda.

En un momento como el actual en el que estamos viviendo cambios tecnológicos en nuestro sistema de gestión económica y presupuestaria creemos que el catálogo de competencias del ámbito es una referencia estable que aporta valor para afrontar los cambios que se van a producir.

El ámbito de la gestión económica y presupuestaria tiene descritas diez competencias, agrupadas en tres familias: Gestión Económica, Gestión Presupuestaria y Operativas.

MAPA DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DE GESTIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTARIA

FAMILIAS	COMPETENCIAS
GESTIÓN ECONÓMICA	Gestión de ingresos
	Gestión de gastos
GESTIÓN PRESUPUESTARIA	Planificación presupuestaria
	Seguimiento presupuestario
	Análisis económico-financiero
	Evaluación de costes
	Racionalización del gasto
OPERATIVAS	Relaciones con los órganos gestores
	Manejo de legislación
	Uso de las TIC

GESTIÓN ECONÓMICA

GESTIÓN DE INGRESOS

Ejecutar todos los procesos para una gestión eficaz y eficiente de los ingresos.

**NIVEL
SOPORTE**
saber

- Los conceptos básicos de gestión de ingresos, impuestos, tasas, precios públicos y su contabilización.
- Los procedimientos contables y administrativos de ingresos.

saber hacer

- Ordenar la documentación.
- Manejar antecedentes e identificar expedientes.
- Extraer la información del sistema sobre ingresos realizados y a realizar.
- Cumplimentar los documentos de ingreso.
- Comprobar los incumplimientos de ingresos.
- Verificar la validez de los documentos justificativos de ingresos y reintegros.
- Controlar las liquidaciones.
- Registrar en la contabilidad auxiliar.

**NIVEL
TÉCNICO**
saber

- Los principios y conceptos de gestión de ingresos, impuestos, tasas y precios públicos.
- Los procedimientos contables y administrativos de ingresos.
- La previsión de ingresos.

saber hacer

- Analizar los expedientes complejos.
- Supervisar la gestión de los ingresos para generar procesos de mejora.
- Valorar las aportaciones en la fase de alegaciones.
- Valorar la validez de garantías para aplazamientos y fraccionamientos.
- Verificar las operaciones de ingreso.
- Gestionar los recursos y las reclamaciones.
- Redactar las respuestas a recursos contra actos declarativos de derechos de tipo económico de la Administración Pública.
- Aplicar criterios de transparencia.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**
saber

- La realidad económica del entorno.
- Las directrices de la gestión económica y presupuestaria.
- La previsión de ingresos.

saber hacer

- Establecer los procesos de trabajo y las listas de control.
- Participar en el diseño de la política de ingresos.
- Identificar y aplicar las oportunidades para la mejora de la gestión de ingresos.
- Supervisar las respuestas a los recursos redactados por el nivel técnico contra actos declarativos de derechos de tipo económico de la Administración Pública.
- Aplicar criterios de transparencia.

GESTIÓN ECONÓMICA

GESTIÓN DE GASTOS

Ejecutar los procesos para una gestión eficaz y eficiente de los gastos que efectúa el órgano gestor.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las bases de la gestión de gastos y contabilidad. • Los procedimientos contables y administrativos de gastos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar la documentación. • Manejar los antecedentes e identificar los expedientes. • Recopilar, mantener y suministrar información sobre los gastos a realizar y los realizados. • Identificar las distintas tramitaciones de gastos. • Pedir información de las ofertas y las condiciones de servicio y entrega. • Solicitar y analizar presupuestos sencillos. • Verificar la validez de los documentos justificativos y el cumplimiento de requisitos. • Asignar las aplicaciones presupuestarias. • Registrar en la contabilidad auxiliar. • Análisis de <i>rappels</i> y descuentos diversos.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principios y conceptos de la gestión de gastos y contabilidad. • Los procedimientos contables y administrativos de gastos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar los antecedentes e identificar los expedientes. • Controlar y confirmar las aplicaciones presupuestarias. • Priorizar los pagos de anticipos de caja fija. • Gestionar el anticipo de caja fija. • Gestionar los gastos financiados con fondos europeos. • Gestionar los pagos en moneda extranjera. • Verificar el cumplimiento de las recomendaciones de los órganos de control. • Identificar y aplicar oportunidades para la mejora de la gestión de gastos. • Gestionar reclamaciones y recursos. • Aplicar criterios de transparencia.
<p>NIVEL ESTRATÉGICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principios y conceptos de la gestión de gastos y contabilidad. • Los procedimientos contables y administrativos de gastos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la estrategia global de la gestión de gastos. • Supervisar las respuestas a reclamaciones y recursos. • Aplicar criterios de transparencia.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Elaborar el presupuesto de gastos e ingresos de los órganos gestores en base a un plan de acción estratégico.

**NIVEL
TÉCNICO**
saber

- El marco de la política financiera.
- La técnica presupuestaria.
- El entorno económico de la Administración Pública.
- Las herramientas válidas para plantear escenarios futuros.

saber hacer

- Elaborar los documentos necesarios para la participación de los órganos gestores.
- Elaborar los informes y demás documentos necesarios para la tramitación del presupuesto.
- Integrar la información derivada de los planes sectoriales, de los análisis de ejecuciones de los presupuestos precedentes, de los órganos de gestión y de los planes de racionalización de gasto.
- Proponer la distribución de los créditos.
- Relacionar los sistemas de información de costes, gastos, producción y eficiencia en los servicios.
- Diseñar los escenarios futuros de la actividad económica y de los presupuestos en el marco de la previsión del comportamiento del sector público.
- Aplicar criterios de transparencia.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**
saber

- El entorno económico de la Administración Pública.
- Las herramientas válidas para plantear escenarios futuros.
- Los límites de compromiso establecidos, la evolución de la economía, las prioridades establecidas del gasto y la evolución probable de las partidas presupuestarias.

saber hacer

- Decidir la distribución de los créditos presupuestarios.
- Establecer los objetivos de gasto con las actuaciones previstas y sus indicadores.
- Diseñar y asignar el presupuesto plurianual en base a los límites de compromiso, a la evolución de la economía, a las prioridades del gasto y a la evolución probable de las partidas presupuestarias.
- Ajustar el presupuesto a las directrices de la política financiera.
- Validar escenarios futuros de la actividad económica y de los presupuestos del sector público.
- Aplicar criterios de transparencia.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO

Supervisar la ejecución del presupuesto para verificar el cumplimiento de las previsiones e impulsar alternativas de ingresos o gastos en su caso.

**NIVEL
SOPORTE**

saber

- El presupuesto.

saber hacer

- Hacer las búsquedas de las distintas variables.
- Interpretar los listados de seguimiento.
- Presentar ordenadamente extractos de los listados y los cuadros.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- Las técnicas y los procedimientos de gestión y seguimiento del presupuesto.
- El marco global de la economía.

saber hacer

- Proponer las áreas de seguimiento y elaborar indicadores.
- Elaborar los informes de seguimiento y ejecución.
- Verificar las previsiones e identificar las desviaciones presupuestarias y sus causas.
- Proponer la corrección de las desviaciones de gasto.
- Detectar nuevas necesidades que puedan afectar al presupuesto.
- Proponer alternativas de gasto.
- Ajustar la planificación de gastos.
- Proponer las modificaciones presupuestarias.
- Valorar las necesidades plurianuales de presupuesto.
- Tener una visión multifuncional del presupuesto.
- Analizar y aplicar las recomendaciones de los órganos de control.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- Las técnicas y los procedimientos de gestión y seguimiento del presupuesto.
- El marco global de la economía.

saber hacer

- Establecer las áreas de seguimiento y diseñar los protocolos.
- Distribuir el gasto de forma temporal.
- Implementar acciones correctivas para la mejora y consecución de los objetivos de gasto.
- Analizar y aplicar las recomendaciones de los órganos de control.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Analizar la información económico-financiera de la organización y su entorno para extraer conclusiones relevantes.

**NIVEL
SOPORTE**
saber

- La economía y finanzas básicas.
- La contabilidad básica.
- Las bases de la gestión económica y presupuestaria.
- Las interrelaciones básicas de los procesos económico-presupuestarios.
- Las fuentes de datos.

saber hacer

- Obtener y preparar los datos para su análisis.
- Realizar los análisis básicos de la información económico-presupuestaria.
- Realizar las operaciones para obtener los indicadores económico-financieros.

**NIVEL
TÉCNICO**
saber

- La economía y finanzas.
- La contabilidad.
- El marco global de la economía.
- Los modelos económico-financieros.
- Los sistemas de gestión económica y presupuestaria.
- Las directrices de la gestión económica y presupuestaria.
- Las interrelaciones de los procesos económico-presupuestarios.
- Las fuentes de información.

saber hacer

- Utilizar los modelos económicos y financieros establecidos y las herramientas para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos.
- Analizar los datos económicos financieros con el fin de realizar comparaciones, sacar conclusiones y tomar decisiones.
- Establecer los indicadores económico-financieros.
- Identificar los elementos clave de desempeño y establecer relaciones de causa y efecto para resolver los problemas económicos financieros complejos para la organización.
- Interpretar en clave económica los objetivos.
- Identificar las alternativas de actuación.
- Identificar las necesidades y capacidades.
- Identificar las prioridades de la gestión.
- Realizar los informes motivadores para presentar los resultados de los análisis.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- La economía y finanzas.
- La contabilidad.
- El marco global de la economía.
- Los modelos económico-financieros.
- Los sistemas de gestión económica y presupuestaria.
- Las directrices de gestión económica y presupuestaria.
- Las interrelaciones de los procesos económico-presupuestarios.
- Las fuentes de información.

saber hacer

- Identificar los posibles escenarios económico-financieros futuros.
- Orientar las elecciones de las alternativas financieras a abordar.
- Determinar los indicadores económico-financieros.
- Identificar los elementos críticos u operables sobre los que realizar los análisis.
- Impulsar y dirigir estudios económico-financieros prospectivos y retrospectivos y establecer objetivos a los análisis.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

EVALUACIÓN DE COSTES

Estudiar los gastos realizados para ponerlos en relación con los resultados obtenidos con objeto de conocer los costes. Analizar su evolución y comparación con otros. Presentar conclusiones y recomendaciones.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • La documentación económica vinculada a los expedientes. • Los expedientes de gastos de los órganos gestores. • Las fórmulas de cálculo de costes. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Obtener los datos requeridos seleccionando las fuentes de información adecuadas tanto internas como externas. • Estimar y comparar costes previamente establecidos.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • La contabilidad. • El presupuesto. • Los modelos y técnicas estadísticas. • El análisis de costes. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fuentes de información. • Obtener los cuadros de distribución de gastos por conceptos presupuestarios, unidades de gasto y programas. • Diseñar las fórmulas para cálculo de los costes. • Imputar los costes a unidades responsables y relacionarlos con servicios prestados. • Analizar la evolución del gasto y de costes unitarios y comparar con otros. • Relacionar costes unitarios y presupuestos globales. • Analizar las causas de las diferencias de costes. • Señalar o detectar debilidades y fortalezas. • Presentar conclusiones y alternativas de actuación. • Proponer objetivos de reducción de costes.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • La contabilidad. • Los modelos y técnicas estadísticas. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar objetivos cualitativos y cuantitativos. • Diseñar y organizar un sistema integral de costes.

GESTIÓN PRESUPUESTARIA

RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

Promover planes de actuación basados en el análisis de los costes y de los beneficios, cuestionando los patrones de gasto para la mejora de la eficiencia.

NIVEL TÉCNICO

saber

- La contabilidad pública y privada.
- Los sistemas de financiación del sector económico en el que operan los órganos gestores.
- Las técnicas de auditoría.
- El análisis de retorno de la inversión.

saber hacer

- Manejar los cuadros de financiación del sector económico en el que opera.
- Identificar las unidades responsables y las claves del funcionamiento de los procesos que conllevan gastos.
- Innovar e identificar los procesos de gasto alternativos.
- Diseñar y contrastar los protocolos de actuación y los indicadores de seguimiento.
- Cuestionar los métodos y los procesos de gasto establecidos y los límites predeterminados.
- Cuantificar las previsiones de resultados.
- Analizar y valorar los resultados.
- Auditoría operativa.
- Elaborar los cuadros de retorno de la inversión.

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- La contabilidad pública y privada.
- Los sistemas de financiación del sector económico en el que operan los órganos gestores.
- Las técnicas de auditoría.
- El análisis de retorno de la inversión.

saber hacer

- Definir las estrategias de actuación.
- Impulsar la puesta en marcha de las actuaciones y gestionar el cambio.

OPERATIVAS

RELACIONES CON LOS ÓRGANOS GESTORES

Dar soporte a la gestión económico-presupuestaria del órgano gestor.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • La estructura y las funciones de los órganos gestores. • Los procesos de los órganos gestores. • Los elementos básicos de los planes de los órganos gestores. • La identificación de las personas en la organización. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Seguir los expedientes económicos de los órganos gestores. • Informar a los órganos gestores en los procesos de gestión económica y presupuestaria. • Verificar la validez de los documentos presentados por los órganos gestores.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • La estructura y las funciones de los órganos gestores. • Los procesos y los indicadores de los órganos gestores. • Los objetivos y los planes de los órganos gestores. • Las directrices de los órganos gestores. • La realidad del sector económico en el que operan los órganos gestores. • La identificación de las personas en la organización. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos habituales de la gestión económica de los órganos gestores. • Asesorar a los órganos gestores en la gestión económica y presupuestaria. • Informar e impulsar sobre el cumplimiento de las recomendaciones de los órganos de control. • Colaborar con el órgano gestor para la optimización de los gastos y los ingresos. • Informar al órgano gestor del estado del presupuesto y de los análisis de gastos e ingresos.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • La estructura y las funciones de los órganos gestores. • Los procesos y los indicadores de los órganos gestores. • Los objetivos y los planes de los órganos gestores. • La identificación de las personas en la organización. • Las directrices de los órganos gestores. • La realidad del sector económico en el que operan los órganos gestores. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de trabajo y listas de control de acuerdo con los órganos gestores. • Proponer estrategias económico-financieras a los órganos gestores.

OPERATIVAS

MANEJO DE LEGISLACIÓN

Aplicar la legislación vigente, los manuales y demás documentación consolidada en el ámbito de gestión económica.

NIVEL SOPORTE	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación presupuestaria. • La legislación civil y mercantil básica. • La legislación administrativa básica. • Los procesos básicos de contratación administrativa. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y comprender correctamente los conceptos jurídicos básicos y sus distintos elementos. • Utilizar la documentación consolidada. • Aplicar los procedimientos legales en la tramitación de expedientes.
NIVEL TÉCNICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La legislación presupuestaria. • La legislación administrativa y patrimonial. • La legislación de contratación. • La legislación específica básica de los órganos gestores. • La legislación de los fondos europeos. • La legislación mercantil y civil. • La legislación fiscal. • La legislación de recursos humanos. • El derecho comparado. • Los criterios establecidos para la elaboración de normas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar e informar los actos y disposiciones con repercusión económico-financiera. • Orientar y aclarar las dudas. • Analizar los documentos jurídicos y realizar una ponderación, valoración e interpretación de los mismos. • Elaborar la normativa, los procedimientos y la documentación de apoyo. • Aplicar las técnicas de simplificación administrativa. • Buscar, obtener y manejar las fuentes jurídicas (legales, jurisprudenciales y doctrinales). • Identificar las oportunidades de mejora en la normativa y la documentación de apoyo. • Redactar documentos jurídicos de forma ordenada y comprensible.
NIVEL ESTRATÉGICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La legislación presupuestaria. • La legislación administrativa y patrimonial. • La legislación de contratación. • La legislación específica básica de los órganos gestores. • La legislación de los fondos europeos. • La legislación mercantil y civil. • La legislación fiscal. • La legislación de recursos humanos. • El derecho comparado. • Los criterios establecidos para la elaboración de normas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar y aclarar las dudas. • Identificar las oportunidades de mejora en la normativa, los procedimientos y la documentación de apoyo para la simplificación administrativa. • Definir las estrategias y las propuestas para la elaboración de normativa. • Hacer el seguimiento de los litigios en materia económico-administrativa del órgano gestor y elaborar conclusiones. • Integrar en la gestión las recomendaciones de los órganos de control. • Manejar la normativa y la jurisprudencia para la mejora de los resultados de los órganos gestores.

OPERATIVAS

USO DE LAS TIC

Manejar las aplicaciones informáticas del ámbito y ofimáticas.

**NIVEL
SOPORTE****saber**

- Las aplicaciones ofimáticas.
- Las herramientas de comunicación.
- Las funcionalidades de las aplicaciones informáticas corporativas.

saber hacer

- Manejar procesadores de texto y hojas de cálculo.
- Utilizar bases de datos.
- Manejar las aplicaciones informáticas corporativas.
- Tramitar las incidencias.
- Utilizar las nuevas tecnologías e Internet como instrumentos de trabajo.

**NIVEL
TÉCNICO****saber**

- Las aplicaciones ofimáticas.
- El diseño y las funcionalidades de las aplicaciones informáticas corporativas y sus fundamentos.

saber hacer

- Manejar procesadores de texto y hojas de cálculo.
- Utilizar bases de datos.
- Manejar las aplicaciones informáticas corporativas.
- Detectar y proponer nuevas funcionalidades para las aplicaciones informáticas corporativas.
- Identificar errores u omisiones de los sistemas informáticos corporativos.
- Proponer modificaciones de los sistemas informáticos corporativos.
- Utilizar las nuevas tecnologías e Internet como instrumentos de trabajo.

**NIVEL
ESTRATÉGICO****saber**

- El diseño y las funcionalidades de las aplicaciones informáticas corporativas y sus fundamentos.

saber hacer

- Proponer y colaborar en el diseño de nuevas aplicaciones informáticas corporativas.
- Identificar errores u omisiones de los sistemas informáticos corporativos.
- Proponer modificaciones de los sistemas informáticos corporativos.
- Utilizar las nuevas tecnologías e Internet como instrumentos de trabajo.

10. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAL (GPER)

En cualquier organización, especialmente en las prestadoras de servicios, el principal recurso para el desarrollo de su actividad son las personas que la componen. En nuestro caso, somos las personas que trabajamos en las administraciones públicas las que con nuestros comportamientos podemos servir al interés general y al bien común y conseguir tanto la satisfacción de la ciudadanía a la que prestamos servicio, como la calidad democrática que garantiza que todas las personas sean iguales en derecho.

El número, formación y gestión adecuada de este recurso, las personas, son factores críticos de éxito. La perfecta adecuación de las personas a sus puestos de trabajo y la adecuación de estos puestos a las necesidades del servicio público y a las necesidades de la ciudadanía deben ser el objetivo último de una buena gestión del personal que compone la Administración. La política de personal y su gestión debe permitir que las personas al servicio de la Junta de Andalucía adapten sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, de manera que mejoren de forma generalizada la efectividad en las actuaciones y comportamientos. Esto incrementa la motivación para ofrecer los servicios y el sistema de relaciones que la ciudadanía demanda y para satisfacer las expectativas del propio personal como elemento

potenciador del resultado final. Si bien la gestión del personal es una competencia que afecta a todas las personas con responsabilidades directivas, los órganos de dirección y las unidades de gestión de personal tienen un papel determinante en todo el sistema y constituyen el núcleo del ámbito de Gestión de Personal.

Desde el primer momento se tuvo clara la necesidad de abarcar todos los aspectos que suponen los recursos humanos de una organización tan amplia como la Administración de la Junta de Andalucía, convencidos de que estos representan no solo el soporte transversal de todos y cada uno de los servicios que presta y mantiene, sino las potencialidades con las que podemos contar para mejorar y legitimar su actuación ante la ciudadanía.

La complejidad que supone afrontar la diversidad de temas, funciones, roles y a la vez lo que esencialmente simbolizan las personas en nuestra organización, supuso un reto metodológico tanto en la recogida de datos como en los análisis individuales y grupales que hubo que hacer sobre las distintas competencias que se iban identificando. En una organización en la que debemos prestar servicios de calidad, entendemos que las personas, su compromiso y su formación tienen la última palabra. Conscientes de esto y siguiendo la línea de los procesos

de gestión de personas, se ha tratado de abarcar en esta primera aproximación a las competencias el marco más amplio posible de ellas.

Sabemos que la cultura en el sector público puede ser uno de los principales factores que explican la excelencia en los servicios. De forma simplificada podemos decir que la cultura de una organización está formada por el conjunto de valores y creencias que generan normas implícitas de comportamiento que guían las actividades de las personas que la integran. Durante todo el trabajo hemos intentado explicitar los elementos más positivos para una mejor cultura organizacional.

Las competencias aquí presentadas no forman solo un retrato de la realidad actual. Tendemos también a ofrecer una visión que permita un avance en la línea que se recoge en la exposición de motivos del

EBEP, donde precisa la necesidad de introducir reformas “basadas en el desarrollo de las competencias y el rendimiento”. Así, encontraremos que aparecen competencias que suponen cambios en la forma de gestionar las personas tales como Gestión por Competencias o Evaluación del Desempeño. En otras competencias próximas a la realidad se incluyen conocimientos o habilidades que implican cambios hacia esa visión avanzada. Con este enfoque de presente y futuro se abordó este trabajo y el resultado es un punto de partida necesario y que tiene un despliegue cargado de oportunidades.

El ámbito de la gestión de personal tiene descritas catorce competencias agrupadas en cuatro familias: Planificación de Recursos Humanos, Gestión de Personas, Desarrollo de la Carrera Profesional y Formación y Aprendizaje.

MAPA DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL

FAMILIAS	COMPETENCIAS
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Análisis de la organización y su entorno
	Manejo de sistemas de planificación
GESTIÓN DE PERSONAS	Organización del trabajo
	Administración de derechos y deberes de las personas
	Relaciones con los órganos de representación
	Prevención de riesgos laborales
	Selección y provisión
DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL	Integración de las personas en la organización
	Gestión por competencias
	Verificación y acreditación de competencias
	Evaluación del desempeño
FORMACIÓN Y APRENDIZAJE	Manejo de estrategias para la formación y el aprendizaje
	Gestión y provisión de las actividades formativas
	Evaluación de la formación y el aprendizaje

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Estudiar las políticas, objetivos y modelos de gestión de personas en la organización, así como conocer y comprender el entorno, para incorporar todos estos elementos en la planificación de los recursos humanos.

NIVEL SOPORTE

saber

- Las fuentes oficiales de información sobre población en Andalucía.

saber hacer

- Operar ágilmente con las plataformas: localizar, manejar, elaborar, confeccionar, cumplimentar, extraer datos, acceder, validar...
- Manejar fuentes oficiales sobre población y demografía.

NIVEL TÉCNICO

saber

- El marco jurídico laboral y administrativo.
- El modelo de competencias: competencias genéricas y técnicas en la Junta de Andalucía.
- Las aplicaciones informáticas de gestión de personal y descripción de puestos y tratamiento estadístico de datos.
- El presupuesto Capítulo I de los RRHH por consejerías.
- La estructura de las distintas consejerías (RPT), organismos y entidades instrumentales, así como sus competencias funcionales y demandas de la ciudadanía según sectores.
- La pirámide poblacional de la organización según edad, género, grupos, categorías, nivel académico.
- Los subsistemas y procesos que conforman la organización de los RRHH.
- Los estudios de percepción de la ciudadanía sobre los servicios públicos, nivel de satisfacción y expectativas.

saber hacer

- Aplicar e integrar los contenidos legislativos que son preceptivos en la planificación de los RRHH.
- Incorporar las competencias profesionales a los perfiles de las relaciones de puestos de trabajo que se planifiquen.
- Operar ágilmente con las plataformas: localizar, manejar, elaborar, confeccionar, cumplimentar, extraer datos, acceder, validar...
- Identificar, delimitar situaciones, puestos, representar estructuras y adecuar estas según las demandas territoriales.
- Analizar la adecuación de los RRHH a las demandas territoriales, adaptándolos a sus necesidades y expectativas.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- Las políticas, y modelos de gestión de RRHH en la Administración Pública.
- El significado y sentido finalista de las consejerías y de las entidades instrumentales.
- Los resultados de estudios clima social y cultura del personal público.
- La metodología y herramientas de calidad.
- El análisis demográfico de Andalucía.
- Las titulaciones académicas relacionadas con el sector público que oferta el sistema educativo andaluz.

saber hacer

- Hacer análisis comparativos de los modelos de gestión de RRHH sabiendo diferenciar los atributos fundamentales de cada uno de ellos y valorando su adecuación a las necesidades de la Administración Pública andaluza.
- Obtener perspectivas parciales y globales que contextualicen la planificación.
- Tener en cuenta valores y percepciones en la planificación estratégica de RRHH.
- Entender e integrar el valor de la evaluación y planificación en la mejora continua.
- Integrar en la planificación los aspectos que emergen relativos a la relación organización-entorno.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MANEJO DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN

Utilizar los principios, métodos y técnicas propios de los sistemas de planificación de los recursos humanos, en el marco de los valores de la buena administración, la calidad de los servicios públicos, la igualdad y la transparencia.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La regulación específica de la estructura de RRHH en la Administración Pública andaluza. • La metodología básica de planificación. • Las aplicaciones informáticas propias de gestión y registro de personal, procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones digitales. • La estructura de la Junta de Andalucía de manera global. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procedimientos administrativos acordes con la planificación. • Manejar ágilmente las aplicaciones. Operar en el módulo específico que se le asigne y con el nivel de acceso determinado. • Reconocer puestos de las consejerías y manejo ágil de la información.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología de planificación de recursos humanos; instrumentos y procedimientos de ordenación en las administraciones públicas. • El marco jurídico administrativo relacionado con la estructura de puestos de la Administración Pública andaluza. • La estructura organizacional: consejerías, entidades instrumentales y su dotación RRHH/RPT. • El conocimiento de los servicios de la Administración y funciones necesarias a desarrollar para la adecuada prestación de los servicios. • El análisis sobre la información de los resultados en relación a los RRHH/Consejerías. • La coordinación de proyectos, recogida y análisis de datos sobre necesidades de RRHH. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y especificar instrumentos y técnicas de control para la coordinación e implementación de los planes de recursos humanos que se diseñen. • Gestionar los procesos de planificación y evaluación, como proceso continuo en la gestión y en la toma de decisiones. • Conocer, reconocer y diferenciar estructuras, situaciones y puestos en la organización para la identificación y toma de decisiones adecuada. • Analizar y evaluar por consejerías los resultados en relación a los RRHH. • Coordinar proceso de análisis de necesidades de RRHH de los centros a través de su participación. • Determinar los puestos que exigen modificaciones, especificando en su caso funciones, requisitos y competencias. • Proponer plazas para Oferta Pública de Empleo, por categorías y grupos según los criterios establecidos en el nivel estratégico. • Manejar y operar ágilmente con el Registro General de Personal, extraer información, validar.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MANEJO DE SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN

NIVEL TÉCNICO (Continuación)

- Las principales técnicas de estudio de puestos de trabajo en la Administración Pública, determinación de cargas, funciones, requisitos y perfiles competenciales.
- Los procesos y criterios determinantes en la Oferta Pública de Empleo.
- El Registro de Personal: plataforma de gestión y registro de personal, módulos y codificación.
- El Presupuesto: Capítulo I. Alcance y seguimiento.
- Los elementos que fijan las condiciones retributivas de las personas.
- La metodología y herramientas de calidad.
- Elaborar informes de repercusiones económicas, en relación a memorias funcionales de necesidades, informes sobre modificaciones, o conclusiones sobre estudios de necesidades.
- Elaborar informes sobre la determinación/modificación de condiciones retributivas y calcular el coste de las propuestas.
- Proponer los ajustes de la RPT en función de los objetivos según las consejerías.
- Confeccionar convocatoria de la Oferta Pública de Empleo.

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- La planificación estratégica en la Administración Pública andaluza, con una visión sistémica de la organización abierta a la sociedad y a las necesidades sociales de ésta.
- Los sistemas retributivos e incentivos de las personas.
- Los sistemas dinámicos y flexibles en las organizaciones: la capacidad de adaptarse a las circunstancias.
- La evaluación de los resultados de los RRHH en las organizaciones.
- El diseño y elaboración de estudios sobre evaluación y planificación de RRHH.
- La dirección de proyectos.

saber hacer

- Diseñar un Plan de Recursos Humanos: adaptaciones a corto, medio y largo plazo en función de la misión y visión así como de los aspectos coyunturales.
- Proponer la aprobación de modificaciones de RPT/Consejerías.
- Establecer criterios y variables que determinan el número y la categoría para la Oferta Pública de Empleo.
- Proponer un sistema de retribuciones e incentivos que aporte a la gestión de las personas instrumentos eficaces para su gestión.
- Generar mecanismos ágiles para poder dar respuesta a situaciones emergentes cuando aparecen, en tanto se organizan estructuras permanentes.
- Supervisar y evaluar los procesos y los sistemas de RRHH para que se produzcan los resultados operacionales requeridos y se posibilite su mejora.
- Determinar el cuadro de mando mínimo necesario.
- Diseñar estudios que permitan prever futuras exigencias en función de la visión.
- Liderar planes de cambio, nuevos modelos de gestión y transformación de los RRHH de la Administración Pública andaluza.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

GESTIÓN DE PERSONAS

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Adaptar y coordinar los RRHH, garantizando su disponibilidad y flexibilidad, para cubrir con eficiencia las necesidades de la organización.

NIVEL SOPORTE

saber

- Los conocimientos básicos sobre organización de personas (turnos, vacaciones, bajas, descansos, ratios por servicio).
- La normativa y los procedimientos en materia de RRHH en la Junta de Andalucía.
- Los aspectos más relevantes de la normativa laboral.
- Las bases de la gestión presupuestaria y de la contratación laboral.
- Los conocimientos mínimos en materia de archivo y gestión documental.
- Las aplicaciones informáticas de gestión de personas.
- Las aplicaciones informáticas de oficina.

saber hacer

- Tramitar las incidencias laborales habituales: permisos, ausencias, licencias...
- Aplicar la normativa laboral a los procedimientos de organización.
- Tramitar los procedimientos de contratación de personal.
- Mantener actualizado el fichero de datos de personas.
- Manejar, mantener y explotar las aplicaciones informáticas de gestión de personas.
- Manejar las aplicaciones informáticas más usuales en oficinas (procesador de textos, hoja de cálculo).

NIVEL TÉCNICO

saber

- El estado actual de la organización, su estructura interna y funcionamiento (formal e informal).
- Las circunstancias que afectan al desempeño profesional de las personas y a la realización de sus funciones.
- Las plantillas y su cobertura en los distintos centros de trabajo.
- La normativa y los procedimientos en materia de RRHH en la Junta de Andalucía.
- La normativa sobre jornadas, turnos, horarios, descansos, permisos, licencias y todo lo que afecte a la prestación del servicio.
- La gestión de procesos.
- Los elementos de la prestación laboral sujetos a negociación con los representantes del personal.
- Las normas que regulan la transparencia en la gestión pública.

saber hacer

- Organizar la prestación laboral de las personas de acuerdo con la normativa aplicable.
- Planificar el disfrute de permisos y licencias para que no afecten a la prestación de los servicios.
- Identificar centros y puestos con especiales características en cuanto a horarios, turnos, servicios, etc.
- Interpretar la normativa de Función Pública y los convenios colectivos para organizar la prestación laboral.
- Implantar un sistema eficaz para la gestión de ausencias imprevistas.
- Gestionar procesos de organización de personal.
- Aplicar criterios de transparencia en la gestión de personas.

GESTIÓN DE PERSONAS

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (Continuación)

NIVEL ESTRATÉGICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • La formación especializada en técnicas de organización de RRHH. • La regulación normativa sobre personas en el ámbito de las administraciones públicas. • La organización jerárquico-funcional de la Administración y el sistema de competencias. • Los sistemas de gestión de la calidad y su incidencia sobre la gestión de personas. • Las funcionalidades de las aplicaciones informáticas para el tratamiento de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, diseñar e implantar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar. • Fomentar y apoyar la participación de las personas y de los equipos en el diseño de actividades de mejora de la prestación laboral. • Evaluar las cargas de trabajo conforme a criterios objetivos para justificar las decisiones sobre organización. • Asesorar estratégicamente a la alta dirección. • Identificar, recomendar y proponer mejoras. • Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos. • Diseñar e implantar planes para fomentar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, la conciliación de la vida personal y familiar y la corresponsabilidad.

GESTIÓN DE PERSONAS

ADMINISTRACIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LAS PERSONAS

Aplicar los instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos necesarios para garantizar unas adecuadas condiciones laborales de las personas empleadas públicas.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos y documentos habituales en la gestión de personal y de Seguridad Social. • La normativa de Protección de Datos a nivel soporte (principios, derechos, ficheros titularidad pública, etc.). • La gestión documental y archivo de documentación a nivel soporte. • La normativa básica sobre administración electrónica. • Las aplicaciones informáticas para la gestión de personas a nivel de usuario. • La estructura y contenido de nóminas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar las situaciones laborales de personal y las contingencias en la Seguridad Social. • Garantizar la confidencialidad de los datos protegidos en la tramitación de los procedimientos. • Mantener el archivo de los expedientes personales. • Elaborar y tramitar los documentos electrónicos que conforman los expedientes administrativos en materia de personas. • Manejar los sistemas de información en materia de personal y las aplicaciones informáticas de Seguridad Social.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La regulación específica que afecta tanto al personal funcionario como al personal laboral. • La interpretación doctrinal y jurisprudencial sobre los derechos y deberes del personal. • La normativa de Protección de Datos. • Los procesos y procedimientos en materia de personal con incidencia en la organización. • El sistema retributivo del personal y la confección de nóminas. • Los sistemas de información para la tramitación de actos de personal y la elaboración de la nómina. • La normativa específica de la Seguridad Social. • La normativa y el procedimiento en materia de régimen disciplinario. • La Ley de Igualdad. • Las técnicas específicas de gestión de RRHH. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretar y aplicar la normativa que afecta a los distintos tipos de personal. • Ejecutar los procedimientos en materia de personal. • Interpretar el contenido de las normas de acuerdo con la política y estrategia de la organización y gestionar las incidencias que puedan darse. • Administrar los procesos y procedimientos para cumplir los objetivos de la organización en el ámbito de las personas. • Gestionar la confección, fiscalización, aprobación y pago de los derechos económicos. • Tramitar los actos administrativos en materia de personal y supervisar cuando proceda su traslado a la nómina. • Gestionar los pagos delegados a la Seguridad Social. • Instruir expedientes disciplinarios y ejecutar las resoluciones que se acuerden. • Gestionar la ejecución de sentencias judiciales relacionadas con el ámbito de gestión de personas.

GESTIÓN DE PERSONAS

ADMINISTRACIÓN DE DERECHOS Y DEBERES DE LAS PERSONAS

NIVEL ESTRATÉGICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas específicas de gestión de RRHH. • La legislación laboral y de Seguridad Social y su aplicación en el ámbito de las Administraciones Públicas. • La legislación de la Función Pública y los sistemas retributivos en la Administración. • La política de personal y la cultura de la organización. • La gestión económica y presupuestaria. • Las técnicas de gestión de personas que propician la eficacia y eficiencia en la organización. • Los sistemas de gestión de la calidad. • La doctrina y la jurisprudencia en materia de función pública y derecho laboral. • Los principios de actuación y la legislación en materia de igualdad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar procesos y procedimientos, dentro de la normativa aplicable, que permitan la mejora de la gestión de personas. • Impulsar guías o instrucciones que faciliten a las personas el cumplimiento de sus obligaciones. • Supervisar el desarrollo y evaluar las políticas de personal y marcar pautas para implementar acciones de mejora. • Fomentar el desarrollo profesional para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. • Mantener relaciones con los organismos públicos competentes en materia de personas. • Realizar auditorías internas y proponer acciones de mejora. • Proporcionar asesoramiento jurídico especializado en materia de personas. • Asesorar estratégicamente a la alta dirección. • Identificar, recomendar y proponer mejoras. • Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

GESTIÓN DE PERSONAS

RELACIONES CON LOS ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN

Garantizar los derechos de las personas empleadas públicas a la negociación colectiva, a la representación y participación institucional en el sentido y en las materias contenidas en la norma, favoreciendo condiciones de diálogo y consenso; asegurando en todo momento la legalidad y la transparencia.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los aspectos más relevantes de la normativa que regula los derechos de representación sindical. • La normativa que regula las elecciones sindicales. • Los aspectos básicos de la normativa sobre prevención de riesgos laborales. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar los procedimientos en materia de representación sindical. • Colaborar en los procesos para la elección de representantes sindicales. • Realizar los trámites necesarios para la aplicación de la normativa sobre prevención de riesgos laborales.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La normativa que regula los derechos de representación sindical y las obligaciones que conlleva para la Administración. • La normativa y las instrucciones de la organización en el ámbito de las relaciones sindicales. • El funcionamiento de los órganos de representación de los trabajadores. • El funcionamiento de las comisiones en que participen los representantes del personal. • El procedimiento para la elección de representantes sindicales en el ámbito de la Administración. • Los procedimientos de negociación colectiva y de resolución de conflictos. • La normativa sobre procedimiento laboral. • La interpretación de las sentencias judiciales en materia laboral. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la función sindical como parte integrante de la gestión de personas. • Gestionar y controlar los procesos de relaciones con los órganos de representación de personal y con evidencias suficientes que garanticen el cumplimiento de las obligaciones de la Administración. • Garantizar a los representantes del personal la realización de sus funciones. • Participar dentro de su ámbito en la negociación de las condiciones de trabajo y facilitar la adopción de acuerdos. • Gestionar los procesos para la elección de representantes sindicales. • Gestionar las situaciones de conflicto colectivo y de huelga en el ámbito de la Administración. • Informar y tramitar las reclamaciones previas a la vía laboral.

GESTIÓN DE PERSONAS

RELACIONES CON LOS ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- El conocimiento cualificado de la normativa que regula los derechos de representación sindical.
- Los límites legales en los que puede desarrollarse la negociación sindical y los órganos competentes para alcanzar acuerdos.
- Las técnicas de negociación y de resolución de conflictos.
- La cultura de la organización en materia de RRHH.

saber hacer

- Diseñar e investigar procesos y procedimientos, dentro de la normativa aplicable, que faciliten las labores de representación sindical.
- Negociar las condiciones de trabajo para el personal y facilitar la adopción de acuerdos.
- Organizar los procesos para la elección de representantes sindicales.
- Supervisar la ejecución de los procesos, evaluando e introduciendo las mejoras pertinentes.
- Asegurar la representación y participación en los órganos colegiados y en las mesas de negociación.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

GESTIÓN DE PERSONAS

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Aplicar métodos, técnicas y habilidades que promueven la salud y seguridad de los trabajadores y trabajadoras mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados del desempeño del puesto de trabajo.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La normativa sobre condiciones de seguridad en los centros de trabajo (accesibilidad a los edificios, instalaciones, protección contra incendios). • La legislación básica sobre prevención de riesgos laborales. • Los conocimientos básicos sobre salud laboral y prevención. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar y atender a los empleados y empleadas sobre la gestión de la vigilancia de la salud y de la formación sobre riesgos laborales. • Realizar los procedimientos administrativos que soporta la PRL. • Manejar las aplicaciones informáticas del área.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La legislación en materia de prevención de riesgos laborales. • El Plan de Prevención de Riesgos Laborales: su implantación y aplicación como instrumento básico de la acción preventiva. • La evaluación de los riesgos laborales. • La vigilancia de la salud. • Los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras. • La implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar la información y formación necesaria para las personas empleadas sobre la prevención riesgos en su puesto de trabajo. • Evaluar los factores de riesgo que puedan afectar a la seguridad y la salud de las personas empleadas en los términos previstos en el artículo 16 de la LPRL. • Gestionar los mecanismos y procedimientos para adaptar los puestos a las necesidades de los empleados y empleadas, incluyendo los cambios en las tecnologías así como los procedimientos y condiciones de trabajo con la finalidad de prevenir o disminuir riesgos. • Identificar los riesgos que presentan los puestos de trabajo. • Aplicar la evaluación de riesgos de los centros proponiendo medidas y ejecutándolas en su caso. • Ejecutar el Plan de Emergencias y Seguridad. • Organizar y ejecutar el simulacro del Plan de Evacuación del Centro. • Organizar los medios y todas las actividades relacionadas para hacer efectiva la vigilancia de la salud.

GESTIÓN DE PERSONAS

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

NIVEL**ESTRATÉGICO****saber**

- La legislación en materia de prevención de riesgos laborales.
- Modalidades organizativas en la prevención de los riesgos laborales y para la promoción de la salud laboral.
- Los sistemas de integración de la gestión preventiva.
- El Plan de Prevención de Riesgos Laborales: su implantación y aplicación como instrumento básico de la acción preventiva.
- La evaluación de los riesgos laborales.
- La vigilancia de la salud.
- Los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras.
- La implantación de un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales.
- Los sistemas de calidad.

saber hacer

- Diseñar, aplicar y coordinar el Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- Planificar la actividad preventiva y determinar las prioridades en la adopción de las medidas así como la vigilancia de su eficacia.
- Gestionar, mantener y desarrollar la actividad de los Comités de Seguridad Laboral como órgano de consulta, asesoramiento y supervisión de la gestión de la prevención en aplicación de la legislación vigente.
- Implantar, evaluar y mejorar los sistemas de gestión que soporten la prevención de riesgos.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.
- Evaluar la calidad total de los planes y el desarrollo de la seguridad laboral en la Junta de Andalucía.

GESTIÓN DE PERSONAS

SELECCIÓN Y PROVISIÓN

Seleccionar profesionales para dotar de efectivos y proveer los puestos, optimizando la prestación de servicios públicos de acuerdo a los objetivos de la organización y el respeto a los derechos de las personas.

NIVEL SOPORTE

saber

- La regulación específica en materia de selección y provisión de puestos.
- La metodología básica de selección en la organización.
- Los procesos de selección y provisión.

saber hacer

- Realizar los procedimientos en el proceso de selección de personas y provisión de puestos, incluyendo la tramitación de solicitudes y la logística para la organización de las distintas pruebas y convocatorias.

NIVEL TÉCNICO

saber

- La regulación específica en materia de selección y provisión de puestos, su interpretación y en su caso la elaboración.
- La gestión de procesos selectivos y de provisión de puestos.
- Las diferentes casuísticas y situaciones administrativas de selección y provisión de puestos.

saber hacer

- Interpretar y elaborar la regulación específica en materia de selección y provisión de puestos.
- Identificar y adecuar las competencias que desde un punto de vista profesional poseen las personas, y que así mismo son requeridas por la organización.
- Coordinar las actividades de la Comisión de Valoración del concurso de provisión de puestos.
- Identificar y asignar puestos de trabajo adecuando e integrando las necesidades de la organización y de las personas así como sus perfiles profesionales.
- Desarrollar y ejecutar las convocatorias públicas de las pruebas selectivas de ingreso, de provisión de puestos y, en su caso, de libre designación.
- Gestionar procesos de contratación de personal laboral y nombramiento de personal interino.
- Gestionar el proceso de selección.

GESTIÓN DE PERSONAS

SELECCIÓN Y PROVISIÓN

NIVEL**ESTRATÉGICO****saber**

- Las políticas públicas de selección y provisión de puestos.
- Las metodologías y herramientas de calidad.
- La gestión del conocimiento en organizaciones complejas.

saber hacer

- Investigar y diseñar los sistemas de selección y provisión de puestos.
- Supervisar el desarrollo de los sistemas de selección y provisión de puestos conforme a la planificación.
- Evaluar y mejorar los sistemas de selección y provisión de puestos.
- Extraer y generar el conocimiento organizacional existente en materia de selección y provisión.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

Integrar a las personas en sus unidades y centros, atendiendo a sus necesidades, logrando unas relaciones eficientes con sus equipos de trabajo, todo ello con el apoyo de una comunicación interna eficaz, tendiendo a la generación de una cultura basada en los valores de la buena administración, la calidad de los Servicios Públicos, la igualdad y la transparencia.

NIVEL SOPORTE

saber

- La regulación específica en materia de derechos y deberes de las personas empleadas.
- Los procesos y procedimientos de organización y administración de personal.
- Los conceptos básicos sobre cultura y comunicación interna en las organizaciones.
- El proceso de acogida y el Manual de Acogida y Despedida correspondiente de la organización.

saber hacer

- Informar y asesorar sobre los procedimientos relacionados con los ejercicios de sus obligaciones y derechos como personas empleadas públicas.
- Comunicar e informar personalmente sobre cualquier tipo de consulta de recursos, ayudas, medios a emplear en su situación personal y laboral.
- Aplicar mecanismos para proteger y garantizar la protección y la confidencialidad de datos, documentos y ficheros.
- Bajo supervisión aplicar técnicas evaluativas como cuestionarios, escalas de observación, etc. así como apoyo en determinadas investigaciones.
- Recibir, atender y orientar a los trabajadores y trabajadoras con especial atención en los primeros días de su incorporación al centro.
- Gestión y tramitación comunicaciones de sugerencias, opiniones, tablón de anuncios, reclamaciones etc. de las personas presentadas a través de los distintos canales.

NIVEL TÉCNICO

saber

- La cultura organizacional. El concepto, las funciones, los valores, ritos y tipos de cultura.
- La integración en las organizaciones: Los procesos de socialización y aculturación, los tipos y las etapas.
- El contrato psicológico, las expectativas y el compromiso con la organización.
- La investigación social, la metodología cualitativa y el tratamiento de datos.
- La regulación específica en materia de derechos de los profesionales.

saber hacer

- Implementar las investigaciones sobre las variables relacionadas con la integración en la organización y su cultura tales como los valores, las expectativas, el compromiso, clima etc.
- Implementar los procesos de análisis y síntesis en situaciones complejas.
- Hacer propuestas para la resolución de problemas, intermediar, apoyar y tomar decisiones en su caso.
- Desarrollar mediante intervenciones técnicas la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Promover la participación y la convivencia entre las personas en los equipos de trabajo.
- Organizar los actos que conlleven generación de valores de buena administración según los planes establecidos.

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

**NIVEL
TÉCNICO**

(Continuación)

- Las relaciones sociales e interpersonales aplicadas al ámbito organizacional.
- Los componentes conductuales, cognitivos y fisiológicos de las habilidades sociales.
- Realizar entrevistas de conocimiento y análisis de los problemas así como acompañamiento en los mismos.
- Atender las incidencias y proponer áreas de mejora en la integración de las personas en su puesto de trabajo.
- Implementar mediante intervenciones previstas los actos que promuevan la igualdad en todas las áreas relacionadas: salarios, representatividad, paridad, otros derechos.
- Comunicar al personal la información interna de la organización: planes, manual de acogida, objetivos, funciones, organigrama, memorias, etc.
- Utilizar materiales de comunicación oral, escrita y otros medios como carteleras, correos electrónicos, audio, videoconferencias, etc. para la difusión en los distintos equipos de trabajo.
- Desarrollo de redes.

**NIVEL
ESTRATÉGICO****saber**

- Las metodologías y herramientas de calidad.
- La cultura organizacional. El concepto, las funciones, los valores, ritos y tipos de cultura.
- La integración en las organizaciones: Los procesos de socialización y aculturación, los tipos y las etapas.
- El contrato psicológico, las expectativas y el compromiso con la organización.
- La investigación social, la metodología cualitativa y el tratamiento de datos.
- La regulación específica en materia de derechos de los profesionales.
- Las relaciones sociales e interpersonales aplicadas al ámbito organizacional.
- Los componentes conductuales, cognitivos y fisiológicos de las habilidades sociales.
- La Teoría de las Organizaciones.
- La comunicación interna en las organizaciones.

saber hacer

- Diseñar proceso de socialización para las personas de nueva incorporación a través de actividades de diferentes tipos.
- Diseñar procesos de aculturación que potencie los valores de buena administración para las personas que conforman la administración.
- Diseñar investigaciones sobre las variables relacionadas con la integración en la organización y su cultura tales como los valores, las expectativas, el compromiso, el clima, etc., supervisando su desarrollo.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Comprender e integrar los elementos que conforman el modelo de recursos humanos basado en competencias, haciendo coherente la formación, la evaluación y el reconocimiento de las personas empleadas públicas.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo de competencias, la gestión por competencias, los mapas y los diccionarios de competencias. • Los perfiles competenciales. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades de apoyo en gestión de documentación, la logística, las bases de datos relacionadas con la gestión por competencias. • Bajo supervisión realizar las actividades básicas de la gestión por competencias.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los perfiles competenciales específicos. • La gestión de procesos y la orientación a resultados. • Los principios y técnicas de buenas prácticas. • La comprensión intensa de mapas y diccionarios de competencias. • El Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH en la Administración Pública. • El Sistema de Competencias de la Junta de Andalucía. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los procedimientos y las técnicas tienen la precisión y rigor adecuados. • Utilizar los principios y técnicas de gestión por competencias y de diversos sistemas de RRHH para proporcionar asesoramiento preciso y consistente. • Elaborar mapas de competencias de proyectos específicos o un determinado área de trabajo. • Desplegar el modelo de competencias en los distintos ámbitos y niveles funcionales. • Identificar buenas prácticas. • Analizar los requerimientos en función de objetivos de unidades de trabajo y trasladarlo a lenguaje de competencias. • Adaptar los recursos a los requerimientos competenciales cualitativos.
<p>NIVEL ESTRATÉGICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH en la Administración Pública. • El Sistema de Competencias de la Junta de Andalucía. • La metodología de despliegue de programas y proyectos públicos. • Los sistemas de evaluación y seguimientos de programas y proyectos públicos. • La regulación normativa comparada. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar estratégicamente a la alta dirección. • Identificar, recomendar y proponer mejoras. • Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos. • Investigar y diseñar modelos de RRHH basados en competencias. • Supervisar el desarrollo del modelo de RRHH basado en competencias, así como evaluar y mejorar dicho modelo. • Diseñar los modelos y estrategias de promoción de RRHH que contemplen las competencias.

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

VERIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Diseñar, establecer y ejecutar sistemas de verificación y reconocimiento del dominio de competencias.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • El Diccionario de Competencias de la Administración Pública de la Junta de Andalucía. • Los mapas de competencias. • Los principios y elementos de los sistemas de verificación y reconocimiento de las competencias. • Los sistemas de soporte de verificación y reconocimiento de las competencias. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la fiabilidad, seguridad y rigor de la documentación y los archivos. • Explicar y comunicar sobre buenas prácticas y evidencias observables.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Los elementos que configuran el modelo de RRHH de la Junta de Andalucía. • Los principios, elementos y técnicas de los sistemas de verificación y reconocimiento de competencias. • Las tendencias y orientaciones sobre buenas prácticas. • Las metodologías de evaluación del desempeño: evaluación competencial objetiva y estructurada. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, adaptar y aplicar los principios y las técnicas de verificación y reconocimiento del nivel de dominio de competencias. • Identificar, diseñar y realizar recomendaciones sobre verificación y acreditación. • Asesorar sobre procedimientos precisos y consistentes en verificación y acreditación. • Integrar cuestiones específicas en los sistemas generales de verificación y acreditación.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • La metodología de innovación e investigación en sistemas de verificación y acreditación. • La regulación normativa comparada. • Las estructuras nacionales e internacionales de acreditación. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar y apoyar la innovación, el diseño, la identificación y las recomendaciones en la estructura organizativa de verificación y acreditación. • Armonizar y asegurar el rigor en las actividades. • Garantizar que los métodos y técnicas están actualizadas e implementadas. • Investigar y diseñar sistemas de verificación y reconocimiento de dominio de las competencias. • Supervisar los sistemas de verificación y reconocimiento, así como evaluar y mejorar los mismos. • Asesorar estratégicamente a la alta dirección. • Identificar, recomendar y proponer mejoras. • Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Comprender y aplicar los sistemas de evaluación del desempeño de las personas empleadas públicas, obteniendo una información sistemática y documentada para la toma de decisiones.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los elementos que componen los procesos de evaluación del desempeño de la organización. • Las aplicaciones informáticas necesarias. • La normativa específica aplicable. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades o procedimientos necesarios para la correcta aplicación en las distintas unidades del sistema de evaluación del desempeño. • Realiza las actividades de apoyo en logística, la gestión de la documentación y las bases de datos.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de evaluación del desempeño: evaluación competencial objetiva y estructurada. • Los conceptos, los enfoques y procedimientos de definición y análisis de evidencias observables. • La comprensión en profundidad de la gestión por procesos y la orientación a resultados. • Los sistemas de orientación e informes sobre la evaluación del desempeño. • El dominio de la regulación normativa y de las buenas prácticas en materia de evaluación del desempeño. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procesos de evaluación del desempeño de las personas empleadas públicas. • Adaptar y diseñar los procedimientos específicos de la evaluación del desempeño. • Analizar y realizar informes sobre resultados e impactos de la evaluación del desempeño.
<p>NIVEL ESTRATÉGICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las orientaciones y tendencias en evaluación del desempeño. • El impacto de los sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones complejas. • Los sistemas de reconocimiento del logro en la evaluación del desempeño. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y comparar las regulaciones y buenas prácticas en materia de evaluación del desempeño. • Innovar, investigar, diseñar y desarrollar estrategias y proyectos en materia de evaluación del desempeño. • Anticipar, identificar y planificar los requerimientos futuros en materia de evaluación del desempeño. • Supervisión de los sistemas de evaluación, su desarrollo, resultados y mejora. • Asesorar estratégicamente a la alta dirección. • Identificar, recomendar y proponer mejoras. • Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

MANEJO DE ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE

Impulsar y desarrollar estrategias para la formación y el aprendizaje permanente del personal público, como elemento clave de la calidad y la sostenibilidad de la Administración. Analizar las necesidades formativas, en función de los objetivos y requerimientos de la organización, tanto presentes como futuras y diseñar los planes de formación basándose en el modelo de gestión por competencias.

**NIVEL
SOPORTE****saber**

- Las competencias y los perfiles competenciales.
- Los procedimientos acordados en la organización para detectar las diferencias competenciales entre su mapa respectivo y la situación de un individuo concreto.

saber hacer

- Manejar las herramientas informáticas que permitan gestionar el análisis de necesidades para la autoevaluación y los flujos de consenso necesarios.
- Comunicar adecuadamente con los diferentes niveles y actores que participan.

**NIVEL
TÉCNICO****saber**

- La metodología de planificación: los tipos y las fases.
- La planificación estratégica y táctica del aprendizaje y la formación en las personas empleadas públicas.
- Las teorías del aprendizaje, de la modificación de conductas y del cambio de actitudes.
- Los diferentes formatos de aprendizaje: presencial, semipresencial, *on line*, abierto, etc.
- Las formas de adquirir una competencia en función de las características de ésta: conocimiento, habilidad y actitud frente al desempeño.
- La comunicación en la implantación de estrategias.
- La gestión del conocimiento en la formación.
- Los procesos de análisis de necesidades y los factores que intervienen en su aplicación en su contexto.
- El mapa de competencias de un determinado puesto de trabajo.

saber hacer

- Desarrollar mapas de competencias adecuadas a funciones previamente definidas.
- Realizar el desarrollo y seguimiento continuo de la planificación estratégica del aprendizaje y la formación realizando toma de decisiones, ajustes, correcciones y determinando la acción en un proceso dinámico e interactivo.
- Identificar visión, misión, valores y objetivos de la formación en la Administración.
- Elaborar guías docentes.
- Gestionar equipos de trabajo que realicen la planificación de la formación.
- Gestionar procesos de planificación táctica de la formación.
- Elaborar y gestionar la aprobación del Plan de Formación.
- Desarrollar un plan de comunicación de una estrategia y su implementación.
- Generar bancos de recursos de aprendizaje por competencias: material didáctico, docentes, actividades, etc.
- Gestionar el proceso de análisis de necesidades con todos los actores implicados.
- Facilitar el desarrollo de la actividad de los equipos de trabajo encargados del análisis de necesidades formativas de los empleados.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

MANEJO DE ESTRATEGIAS PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE

**NIVEL
TÉCNICO**
(Continuación)

- Detectar y analizar las necesidades formativas.
- Analizar las demandas de formación, presentes y futuras, que se plantean desde la organización y descomponerlas en unidades competenciales.
- Identificar y analizar las carencias formativas que obstaculizan el logro de los objetivos, las oportunidades de aprendizaje y generación de conocimientos desde los equipos de trabajo.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- La innovación en la planificación de la formación, nuevas herramientas.
- La investigación en la planificación de la formación: elaboración de itinerarios y modelos de desarrollo profesional.

saber hacer

- Diseñar nuevas estrategias de planificación y su implementación.
- Evaluar planes, programas y modelos de provisión de formación y promoción del aprendizaje.
- Desarrollar o colaborar en programas de investigación sobre planificación y provisión de formación.
- Planificar las acciones de formación equilibradamente con atención a los intereses de las personas, la organización y de acuerdo a los criterios de eficacia y eficiencia.
- Determinar modelos de aprendizaje y las materias de formación que garanticen el impacto en la organización.
- Coordinar la alineación de los planes de formación de las consejerías con los de la Administración General y las necesidades de las Unidades Periféricas.
- Determinar las estrategias de difusión y comunicación de todo el proceso de formación.
- Diseñar los criterios de selección de docentes y sus compromisos con la organización.
- Analizar los resultados periódicos de las estrategias y de las actividades formativas y su calidad total, integrando la evaluación como elemento de mejora en la planificación.
- Realizar proyectos de investigación de nuevos perfiles profesionales y nuevas competencias.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

GESTIÓN Y PROVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

Utilizar los conocimientos y habilidades para la promoción, gestión y provisión de las actividades formativas planificadas...

**NIVEL
SOPORTE**
saber

- El Plan de Formación Anual.
- Las aplicaciones informáticas de apoyo a la formación.
- Las condiciones de requisitos, superación y aprovechamiento de las actividades formativas según formatos.
- Los procedimientos en cada paso del proceso.
- Los procesos de formación.

saber hacer

- Informar de los cursos y sus tipos.
- Manejar las aplicaciones con agilidad para todos los pasos de la gestión: inscripción, pagos, incidencias etc.
- Informar docentes y participantes.
- Realizar los procedimientos de la materia de formación.
- Informar órganos gestores de las actividades formativas.

**NIVEL
TÉCNICO**
saber

- La gestión de procesos de provisión de formación.
- La gestión de equipos de programación de la formación.
- La planificación operativa: técnicas de programación
- Los formatos, recursos y materiales.
- Los procedimientos de gestión de gasto y gestión presupuestaria.
- Las aplicaciones informáticas necesarias para la programación de las actividades de formación y de aprendizaje.
- La didáctica: conocimiento técnico de los elementos contenidos en las programaciones didácticas.
- La comunicación en la programación de actividades de aprendizaje y de formación.
- Las TIC en la planificación de la formación.

saber hacer

- Gestionar los procesos de programación y provisión de formación.
- Proveer de los medios necesarios a las distintas actividades.
- Realizar planes y programas anuales de actividades formativas de acuerdo con las estrategias y su implementación.
- Gestionar la dotación presupuestaria de la formación.
- Seleccionar aspirantes según perfil destinatarios de la acción formativa.
- Concebir instrumentos para las programaciones didácticas.
- Gestionar actividades de comunicación.
- Saber obtener el máximo aprovechamiento de las TIC en las actividades formativas programadas garantizando la máxima calidad y eficacia del aprendizaje.
- Seleccionar el profesorado.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

GESTIÓN Y PROVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- La innovación e investigación en gestión y provisión de actividades formativas.
- Las buenas prácticas en provisión de actividades de formación y aprendizaje.
- La comunicación de estrategias de provisión de actividades formativas.

saber hacer

- Realizar programas de innovación en provisión de actividades formativas.
- Participar en proyectos de investigación en didáctica y provisión de actividades de formación.
- Estimular la implicación de los órganos estratégicos de la Administración en los sistemas de gestión de la calidad.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.
- Investigación y diseño sobre la metodología y didáctica de los procesos formativos.
- Supervisar el desarrollo de los planes de formación, así como evaluación e incorporación de las mejoras.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE

Evaluar las actividades, metodología, programas y planes de formación, incluyendo la satisfacción de participantes, la transferencia al puesto y, en especial, el impacto de la formación en las personas, en el puesto de trabajo y en la mejora y evolución de la organización.

**NIVEL
SOPORTE****saber**

- Los sistemas de evaluación de la formación (satisfacción, transferencia, impacto...).
- Los instrumentos de evaluación de la formación y el aprendizaje (cuantitativos, cualitativos).
- Los indicadores de resultados de las actividades formativas.

saber hacer

- Poner en marcha los procedimientos necesarios para la realización de una evaluación de las actividades formativas e impacto definida.
- Manejar las herramientas y aplicaciones informáticas necesarias para la metodología de evaluación definida.
- Comunicar e informar a los diferentes actores que intervengan en la evaluación, otros evaluadores y evaluados.

**NIVEL
TÉCNICO****saber**

- El proceso para la evaluación en general y del impacto específicamente de un programa o un plan de formación.
- Los recursos necesarios para evaluación de impacto. El equipo evaluador.
- Las estrategias de comunicación a los diferentes niveles intervinientes y sujetos de evaluación.

saber hacer

- Gestionar el proceso de evaluación general o del impacto de un plan o programa de formación.
- Gestionar el equipo de evaluador. Facilitar la tarea de los diferentes miembros.
- Diseñar actividades de comunicación e información.

**NIVEL
ESTRATÉGICO****saber**

- Las buenas prácticas.
- La evaluación de la formación en general y del impacto específicamente.

saber hacer

- Diseñar e investigar modelos de evaluación de impacto.
- Realizar o colaborar en proyectos de investigación sobre evaluación de impacto.
- Asesorar estratégicamente a la alta dirección.
- Identificar, recomendar y proponer mejoras.
- Comunicar los resultados y el impacto de los programas y proyectos.
- Supervisar el desarrollo de la evaluación, observando sus resultados e incorporando las mejoras.

11. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁMBITO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC)

Las tecnologías de la información y las comunicaciones forman hoy una parte esencial del funcionamiento de las organizaciones. Las TIC vertebran y dan soporte a las actividades de las personas y mucho más de las organizaciones. No se puede pensar en implantar un sistema de gestión sin contar con el soporte técnico correspondiente. Estos sistemas proporcionan orden, disciplina, celeridad, comodidad, extensión, reducción de costes y otros beneficios de los que una gestión eficaz y eficiente no puede prescindir. La Administración de la Junta de Andalucía lleva muchos años trabajando por estar en la vanguardia de las TIC y tiene una red de sistemas y aplicaciones informáticas corporativas notable y un conjunto importante de personas que lo mantienen. Estos sistemas son los que permiten servir con eficiencia al interés general y al bien común y conseguir con celeridad la accesibilidad y la satisfacción de la ciudadanía a la que prestamos los servicios.

Cuando delimitamos el alcance del ámbito TIC decidimos centrarnos en las funciones relacionadas con la informática, no incluyendo inicialmente otras actividades o áreas funcionales TIC, como serían telecomunicaciones, sociedad de la información, radiodifusión y TV.

Para la obtención de la información inicial sobre el ámbito y los procesos, subprocesos y actividades dimos mayor peso a la participación de personas expertas de los servicios centrales ya que las funciones descentralizadas en las delegaciones son fundamentalmente las de operación, quedando el resto centralizadas. De igual forma decidimos incluir entre las visiones de esas personas expertas tanto las horizontales procedentes de la Dirección General de Política Digital como las verticales procedentes de las consejerías, buscando la mayor diversidad y representatividad en los perfiles (tipo de organismo, dimensión, experiencia directiva...).

En todo el proceso participativo inicial hemos buscado el equilibrio entre la participación de las personas que representan la experiencia del día a día, lo real, y la referencia que suponen los estándares de procesos TIC ya existentes. No tratábamos de inventar lo que ya pudiera existir y la voluntad clara del proyecto ha sido en todo momento alinearse con el conocimiento y las estrategias ya existentes en cada ámbito. Nos encontramos con que no existía ningún estándar adoptado formalmente en la Junta de Andalucía y siguiendo las recomendaciones de las personas expertas en la materia –coincidentes por otra parte con el criterio del Grupo Operativo–

se optó por trabajar con ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*, Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información) y COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*, Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas).

En la fase de determinación de las competencias se ha profundizado en aquellos estándares que han llegado hasta su definición completa: SFIA (*Skills Framework for the Information Age*, Marco de Competencias para la Era de la Información) y Ee-CF (*European e-Competence Framework*, Marco Europeo de Competencia Electrónica). Sin embargo, el trabajo se ha realizado buscando el equilibrio entre esos estándares y la cultura organizacional propia, en línea con lo que la doctrina sobre competencias recoge como conveniente: que cada organización establezca su propio sistema de competencias. También se ha trabajado el equilibrio entre lo que realmente se hace en la actualidad en los servicios y las funciones y orientaciones que deben ir introduciéndose de cara al futuro.

Otra elección que se ha hecho es incluir todas las actividades identificadas, con independencia de que algunas de ellas estén externalizadas en la mayoría de los servicios. En el proyecto no

se ha distinguido quiénes son quienes realizan las tareas, sino las competencias necesarias para ello.

Finalmente hemos particularizado conforme a la realidad cotidiana actual de la Junta de Andalucía, en la mayor medida posible, las definiciones, denominaciones y contenidos provenientes de los estándares (más amplios, genéricos y a veces más difusos) tratando de hacerlas más entendibles y aplicables por todas las personas del ámbito.

Con este enfoque de equilibrios se ha desarrollado este trabajo y los resultados, muy extensos y completos, son una referencia importante para orientar la gestión por competencias en este ámbito. Entre las competencias descritas hay algunas que podrían ser consideradas comunes con otros ámbitos y otras pueden ser parte de las genéricas con adaptaciones específicas a las TIC. El uso del Diccionario y sus revisiones irán determinando su evolución.

El ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones tiene descritas 36 competencias agrupadas en seis familias: Planificación, Diseño, Construcción, Operación, Apoyo y Dirección.

MAPA DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁMBITO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

FAMILIAS	COMPETENCIAS
PLANIFICACIÓN	Gestión del nivel de servicio
	Manejo de cartera de productos y servicios
	Gestión de la demanda
	Innovación
	Desarrollo sostenible
DISEÑO	Diseño de arquitecturas
	Gestión de la capacidad y la disponibilidad de los elementos de configuración
	Diseño de aplicaciones
CONSTRUCCIÓN	Desarrollo de aplicaciones
	Integración de componentes
	Proceso de pruebas
	Despliegue de soluciones
	Gestión de documentación
	Aplicación de ingeniería de sistemas

MAPA DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL ÁMBITO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

FAMILIAS	COMPETENCIAS
OPERACIÓN	Atención a las personas usuarias
	Gestión y soporte de cambios
	Gestión de problemas
	Prestación del servicio
	Gestión del almacenamiento
	Gestión de la continuidad
	Soporte del <i>software</i> de sistemas
	Soporte técnico para aplicaciones
	Soporte técnico de redes de comunicaciones
	Administración de bases de datos
	Soporte al puesto de trabajo
Gestión de las instalaciones	
APOYO	Gestión del aprendizaje y la formación TIC
	Gestión presupuestaria y de contratación TIC
	Gestión de contratos y relaciones con empresas proveedoras
	Gestión de la información y el conocimiento
DIRECCIÓN	Gestión de proyectos
	Gestión de relaciones con las personas usuarias
	Gestión de la calidad TIC y mejora continua de los servicios
	Gestión del cambio organizativo
	Gestión de la seguridad TIC
Gobernanza TIC	

PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

Se refiere a la definición, validación y aplicación de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) en los contratos de soporte a los servicios ofrecidos. También a su negociación y supervisión, así como a su gestión continua y proactiva, orientada a una mejora de su eficacia y sostenibilidad.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías y métricas de ANS (básico). • Las herramientas de monitorización y evaluación en la prestación de servicios. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la supervisión de la prestación de servicios, para garantizar que se cumplen los términos de los ANS. • Colaborar en la actualización de los registros de evaluación y eficacia de los ANS.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías y métricas de ANS. • La documentación relativa a los ANS vigentes. • Las técnicas de planificación y diagnóstico de problemas en la prestación de servicios. • Las políticas de calidad TIC. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener métodos y procedimientos de aplicación y seguimiento de los ANS. • Mantener, analizar e informar los registros de cumplimiento de los términos de los ANS, proponiendo en su caso la aplicación de penalizaciones o bonificaciones. • Formalizar y mantener el catálogo de servicios disponibles en materia de ANS. • Participar en la negociación y el acuerdo de los términos de los ANS. • Identificar problemas en la prestación de servicios e iniciar acciones para mantener o mejorar los niveles de servicio.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías y métricas de ANS. • La documentación relativa a los ANS vigentes. • Las técnicas de planificación y diagnóstico de problemas en la prestación de servicios. • La evaluación de impacto del incumplimiento del ANS en la prestación del servicio público. • Las políticas de calidad TIC. • Las políticas de seguridad TIC. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias para la prestación de servicios que respalden las necesidades de la organización. • Garantizar la implantación, revisión y mantenimiento de métodos, procedimientos, instalaciones y herramientas operativas. • Garantizar la existencia de un catálogo de servicios actualizado con los ANS en vigor. • Establecer de acuerdo con las partes interesadas los términos de los ANS. • Garantizar la supervisión de la prestación de servicios y la aplicación de las acciones para mantener o mejorar los niveles de servicio. • Evaluar el impacto de los incumplimientos de los términos de los ANS, aprobando en su caso la aplicación de penalizaciones o bonificaciones.

PLANIFICACIÓN

MANEJO DE CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Se refiere al mantenimiento, análisis y revisión del inventario de los proyectos, productos y servicios TIC acordes con las estrategias y los objetivos específicos de la organización.

NIVEL SOPORTE	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías y técnicas de gestión de proyectos (básico). • Las herramientas de gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar servicios de soporte a las direcciones y a los equipos de gestión de proyectos y de gestión de la cartera de servicios.
NIVEL TÉCNICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías, técnicas y herramientas de gestión de proyectos. • La cartera de programas, proyectos, productos y servicios vigente. • Los principios de gobernanza TIC. • Las tecnologías emergentes. • Las metodologías de ayuda a la toma de decisiones (básico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el valor que aporta a la organización cada producto o servicio y su destino potencial. • Gestionar el desarrollo del ciclo de vida de los productos y servicios, integrando las peticiones procedentes de los procesos formales de cambios. • Garantizar que los proyectos cumplen los plazos y el enfoque de gestión de cartera proporcionando información adecuada sobre los objetivos. • Garantizar el funcionamiento efectivo de las oficinas de la cartera de servicios y de los proyectos. • Elaborar informes sobre actividades relacionadas con la cartera de servicios, asegurando que se aplican las disposiciones de gobernanza TIC al respecto.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías, técnicas y herramientas de gestión de proyectos. • La cartera de programas, proyectos, productos y servicios vigente. • Los principios de gobernanza TIC. • Las tecnologías emergentes. • Las metodologías de ayuda a la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el marco de gestión y la estructura de la cartera de servicios, garantizando su consonancia con la estrategia y los objetivos de la organización. • Planificar el desarrollo y mantenimiento de productos y servicios, asegurando el cumplimiento de los plazos y costes previstos. • Supervisar la composición de la cartera de servicios en relación a los costes, riesgos, interdependencias, al impacto en las actividades actuales y a las ventajas estratégicas que deben obtenerse. • Planificar y supervisar la gestión de la cartera de servicios, aplicando las disposiciones de gobernanza TIC al respecto.

PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DE LA DEMANDA

Corresponde a la articulación y catalogación de las necesidades y demandas de las personas usuarias, la definición de requisitos para mejorar los procesos y sistemas de información y a la creación de especificaciones viables, la propuesta de soluciones alternativas, a través del análisis contextual basado en el diseño de sistemas centrados en las necesidades de las personas usuarias.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías emergentes y sus aplicaciones más relevantes. • Las estructuras, procesos y necesidades de la organización (básico). • Las técnicas de análisis de las necesidades de las personas usuarias. • Las técnicas de comunicación y relaciones personales. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la identificación de nuevas demandas y necesidades procedentes de los distintos grupos de personas usuarias. • Colaborar en la especificación y documentación de los requisitos, cuidando su trazabilidad. • Aplicar las técnicas de obtención de requisitos. • Especificar y documentar los requisitos según las indicaciones, cuidando su trazabilidad.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías emergentes y sus aplicaciones más relevantes. • Las estructuras, procesos y necesidades de la organización. • Las técnicas de análisis de las necesidades de las personas usuarias. • Las técnicas de comunicación y relaciones personales. • La preparación de casos de negocio. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los grupos de personas usuarias de la organización y sus necesidades potenciales, facilitando el establecimiento de prioridades y el ámbito de actuación. • Establecer acuerdos formales con los grupos de personas usuarias sobre el ámbito y requisitos de las necesidades, creando puntos de partida para la obtención de soluciones. • Organizar los trabajos de sondeo para determinar los requisitos de los grupos de personas usuarias y especificar los procesos. • Aplicar y supervisar el uso de herramientas, métodos y normas de análisis y modelización. • Presentar las distintas soluciones alternativas, preparando los casos de negocio que definan sus ventajas y beneficios potenciales para la organización. • Definir en colaboración con los diferentes grupos de personas usuarias las pruebas de aceptación.

PLANIFICACIÓN

GESTIÓN DE LA DEMANDA

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- Las estructuras, procesos y necesidades de la organización.
- Las técnicas de análisis de las necesidades de las personas usuarias.
- Las técnicas de comunicación y relaciones personales.
- Las tecnologías emergentes y sus aplicaciones más relevantes.
- La preparación de casos de negocio.

saber hacer

- Establecer la contribución de las TIC al conjunto de actividades de la organización, mediante la validación y justificación de las necesidades de las personas usuarias, la realización de estudios de viabilidad y la preparación de casos de negocio.
- Diseñar las estrategias y llevar a cabo estudios de sondeo sobre necesidades y requisitos de los grupos de personas usuarias, con el fin de conocer las especificaciones y viabilidad de los mismos.
- Determinar las políticas y normas de identificación, análisis y documentación de requisitos.
- Organizar el establecimiento de las prioridades, con una respuesta equilibrada a la demanda en función de las capacidades desde la oferta, y los ámbitos de aplicación de los cambios.
- Supervisar la presentación de las distintas soluciones alternativas y la preparación de los casos de negocio que definan sus ventajas y beneficios potenciales para la organización.

PLANIFICACIÓN

INNOVACIÓN

Se refiere a la identificación y aplicación de nuevos servicios o nuevas formas de prestar los existentes, mediante la incorporación de tecnologías emergentes, de nuevos procesos o modelos organizativos, que aporten valor a la organización.

NIVEL
TÉCNICO**saber**

- Las necesidades y los objetivos estratégicos de la organización.
- Las fuentes de información relevantes para el caso (revistas, conferencias, eventos, *newletters*...).
- El estado de las tecnologías actuales y emergentes y sus aplicaciones más relevantes.
- Los métodos y técnicas de evaluación de tecnología.
- Los métodos y técnicas relativos a los procesos de innovación.

saber hacer

- Identificar las fuentes de información relevantes detectando oportunidades, nuevos métodos y tendencias, así como nuevos productos y servicios TIC, nuevos procesos y modelos organizativos.
- Analizar el estado de las tecnologías, en especial de las consideradas emergentes, para adquirir conocimientos y comprensión de las mismas.
- Evaluar la relevancia y valor potencial de las tecnologías nuevas y emergentes para su adopción por la organización.
- Desarrollar pruebas de concepto sobre el uso de tecnologías nuevas o emergentes. Gestionar los proyectos de investigación, desarrollo e innovación.
- Asesorar en la incorporación de la innovación a los proyectos y servicios nuevos o mejorados.
- Organizar un entorno personal de aprendizaje.

NIVEL
ESTRATÉGICO**saber**

- Las necesidades y los objetivos estratégicos de la organización.
- Las fuentes de información relevantes para el caso (revistas, conferencias, eventos, *newletters*...).
- El estado de las tecnologías actuales y emergentes y sus aplicaciones más relevantes.
- Los métodos y técnicas de evaluación de tecnología.
- Los métodos y técnicas relativos a los procesos de innovación.

saber hacer

- Supervisar la identificación y evaluación de tecnologías nuevas o emergentes, valorando su relevancia.
- Identificar ámbitos potenciales de aplicación estratégica de las TIC en la organización.
- Supervisar la creación de pruebas de concepto sobre el uso de tecnologías nuevas o emergentes.
- Supervisar los proyectos de investigación, desarrollo e innovación.
- Garantizar la incorporación de la innovación a los proyectos y servicios nuevos o mejorados.
- Establecer entornos personales y colectivos de aprendizaje.

PLANIFICACIÓN

DESARROLLO SOSTENIBLE

Se refiere a la incorporación de los principios de sostenibilidad a la estrategia y desarrollo TIC, en sus aspectos ambientales, de recursos, de conocimiento y organizativos.

NIVEL TÉCNICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • La normativa medioambiental en el ámbito TIC. • Los recursos existentes y sus pautas de consumo. • El presupuesto de la organización. • Las métricas e indicadores relacionados con el desarrollo sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el análisis detallado del consumo de energía y materiales por parte de la organización TIC, para realizar recomendaciones sobre la estrategia. • Especificar, planificar y gestionar los cambios dirigidos a realizar un consumo sostenible (energético y de otros recursos) y garantizar la sostenibilidad del servicio ante cambios relacionados con las personas, la obsolescencia tecnológica o que afecten a la organización. activos, sistemas, procesos o prácticas TIC. • Evaluar el impacto de los cambios, incluyendo en su caso factores políticos, legislativos, económicos, sociales y tecnológicos. • Analizar y mantener los indicadores de desarrollo sostenible. • Identificar métodos, herramientas y prácticas que cuya utilización es recomendable.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de la organización. • La normativa medioambiental en el ámbito TIC. • Los recursos existentes y sus pautas de consumo. • Las métricas e indicadores relacionados con el desarrollo sostenible. • El presupuesto de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer directrices sobre sostenibilidad, con un enfoque global de la incorporación de sus factores y requisitos en la especificación y el diseño de sistemas y servicios. • Desarrollar una estrategia de sostenibilidad para las TIC, que contemple el control de los consumos (energético y de otros recursos) y los impactos de los cambios relacionados con las personas, la obsolescencia tecnológica o los cambios en la organización. • Establecer los indicadores de desarrollo sostenible. • Establecer los métodos, herramientas y procedimientos que deben utilizarse, tomando como referencia las mejores prácticas conocidas.

DISEÑO

DISEÑO DE ARQUITECTURAS

Se refiere a la especificación de aproximaciones formales de implementación de soluciones para el desarrollo y operación de las arquitecturas de sistemas de información. A la identificación de cambios en todos los componentes involucrados: *hardware*, *software*, aplicaciones, procesos, información y plataformas tecnológicas teniendo en cuenta los factores de interoperabilidad, escalabilidad, usabilidad y seguridad así como el alineamiento del desarrollo tecnológico con las necesidades de la organización.

NIVEL TÉCNICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las arquitecturas adoptadas por la organización y los estándares internos. • Los <i>frameworks</i> de desarrollo de arquitecturas, metodologías y herramientas de diseño de sistemas. • Los requerimientos de las arquitecturas de los sistemas. • Los costes, beneficios y riesgos de las arquitecturas de sistemas. • Las nuevas tecnologías disponibles. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y proponer la adopción de modelos de arquitecturas de sistemas de información por parte de la organización. • Participar y colaborar en la adopción por la organización de la arquitectura de sistemas corporativa, sus estándares, principios y objetivos. • Diseñar y desarrollar patrones y modelos que ayuden en el análisis y diseño consistente de los sistemas de información.
NIVEL ESTRATÉGICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las arquitecturas adoptadas por la organización y los estándares internos. • Los requerimientos de las arquitecturas de los sistemas. • Los costes, beneficios y riesgos de las distintas arquitecturas de sistemas. • Las nuevas tecnologías disponibles. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la arquitectura TIC de acuerdo con las necesidades de la organización. • Garantizar que la arquitectura TIC cuenta con las plataformas tecnológicas actuales, los niveles de obsolescencia del equipamiento y las últimas innovaciones tecnológicas. • Garantizar que la arquitectura TIC reduce al mínimo los costes y contribuye a la mejora de los procesos de la organización.

DISEÑO

GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE LOS ELEMENTOS DE CONFIGURACIÓN

Se refiere a la gestión de la capacidad y funcionalidad de los componentes de los servicios (incluyendo *hardware*, *software* y red) y al control y la gestión de los elementos de configuración (CI) de la organización a lo largo de todo el ciclo de vida, para satisfacer las necesidades de demanda tanto actuales como previstas. Y a la definición, el análisis, la planificación, la medición y la mejora de todos los aspectos relativos a la disponibilidad de servicios TIC.

NIVEL SOPORTE

saber

- Las herramientas de gestión de elementos de configuración.

saber hacer

- Aplicar las herramientas para mantener la información relacionada con los elementos de configuración.

NIVEL TÉCNICO

saber

- Los procesos, técnicas y herramientas de gestión de elementos de configuración.
- Los ANS vigentes.
- Las técnicas de gestión de la demanda de recursos TIC.
- Los métodos y técnicas de gestión de la disponibilidad.

saber hacer

- Supervisar la capacidad de las infraestructuras TIC y tomar medidas para resolver las deficiencias potenciales de servicio.
- Formalizar y mantener las políticas, las normas y los procedimientos para la gestión de la capacidad.
- Revisar la información relativa a los acuerdos de nivel de servicio en vigor para identificar cualquier problema de capacidad y especificar todos los cambios necesarios.
- Gestionar los elementos de configuración y la información relacionada.
- Establecer y mantener los procesos, las técnicas y las herramientas necesarios para gestionar los elementos de configuración.
- Verificar que la información relacionada con los elementos de configuración sea completa, actualizada y precisa.
- Analizar la disponibilidad, la fiabilidad, el mantenimiento y la capacidad de los componentes de infraestructura y servicios TIC.
- Realizar tareas definidas de gestión de la disponibilidad.
- Colaborar en la planificación, el diseño y la mejora de la disponibilidad de los componentes y el servicio.

DISEÑO

GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DISPONIBILIDAD DE LOS ELEMENTOS DE CONFIGURACIÓN

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- Los procesos, técnicas y herramientas de gestión de elementos de configuración.
- Los ANS vigentes.
- Las técnicas de gestión de la demanda de recursos TIC.
- Los métodos y técnicas de gestión de la disponibilidad.

saber hacer

- Establecer estrategias y desarrollar planes, políticas y procesos para el diseño, el seguimiento y la mejora continua de la capacidad de los componentes del servicio, la gestión de los elementos de configuración y la disponibilidad del servicio.
- Asegurar que la política y las normas de la gestión de la capacidad se apliquen correctamente.
- Establecer el sistema de gestión de la configuración de la organización.
- Garantizar que existan procesos para la clasificación continua y la gestión de los elementos de configuración, y para la verificación y la auditoría de registros de configuración.
- Revisar nuevas propuestas y proporcionar asesoramiento especializado sobre problemas de capacidad y disponibilidad.

DISEÑO

DISEÑO DE APLICACIONES

Se refiere al diseño de aplicaciones TIC, de acuerdo con las políticas de sistemas de información y las necesidades de las personas usuarias, seleccionando las opciones técnicas apropiadas y optimizando su coste y calidad. Asimismo, al diseño de modelos de datos que faciliten su interoperabilidad, usabilidad y seguridad.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- El modelado de requerimientos y las técnicas de análisis de necesidades.
- Las metodologías de desarrollo de *software* (prototipado, metodologías, reingeniería, ingeniería inversa,...).
- Las métricas relacionadas con el desarrollo de aplicaciones.
- Los principios de desarrollo relativos a la ergonomía y usabilidad.
- Los lenguajes de formalización de especificaciones funcionales.
- Otras soluciones y arquitecturas relacionadas.
- Las herramientas aplicables y medios disponibles para el almacenamiento y recuperación de los datos: sistemas de bases de datos relacionales, Almacenes de datos (*data warehouses*), sistemas de soporte a la toma de decisiones...
- Las tecnologías para la movilidad.
- Las técnicas de análisis de riesgos.

saber hacer

- Formalizar y validar requerimientos funcionales y no funcionales de los diferentes actores que utilizarán el sistema.
- Establecer y monitorizar las estimaciones de esfuerzos, plazos y costes de diseño de las aplicaciones.
- Evaluar el uso de prototipos para soportar los requerimientos de validación.
- Realizar el diseño de las especificaciones funcionales partiendo del análisis de requisitos.
- Evaluar la adecuación de los distintos métodos de desarrollo de aplicaciones disponibles.
- Realizar el diseño de las estructuras de datos partiendo del análisis de requisitos.
- Asegurar que todos los controles y funcionalidades se contemplan en el diseño.

CONSTRUCCIÓN

DESARROLLO DE APLICACIONES

Se refiere a la codificación, depuración, prueba unitaria y validación con las personas usuarias de los avances del desarrollo de las aplicaciones TIC, así como a la selección de opciones técnicas apropiadas tales como reutilización, mejora o reconfiguración de componentes, y a la optimización de la ejecución, costes y calidad.

NIVEL
SOPORTE**saber**

- Los lenguajes de programación, de definición de interfaces y de modelado.
- Las herramientas de desarrollo.
- Los entornos de desarrollo integrados.
- Los sistemas operativos y plataformas *software*.

saber hacer

- Codificar módulos de la aplicación de manera sistemática y guiada.
- Realizar la depuración y prueba unitaria de cada uno de los módulos codificados.

NIVEL
TÉCNICO**saber**

- Los lenguajes de programación, de definición de interfaces y de modelado.
- Las herramientas de desarrollo.
- Las metodologías de diseño técnico y funcional.
- Las metodologías de diseño de bases de datos relacionales.
- Los sistemas operativos y plataformas *software*.
- Las técnicas de desarrollo rápido de aplicaciones.
- Los entornos de desarrollo integrados.
- Los conceptos de seguridad en el desarrollo.

saber hacer

- Codificar, depurar y realizar la prueba unitaria de módulos complejos.
- Supervisar la codificación, depuración y prueba unitaria de módulos de las aplicaciones.
- Codificar las interfaces de los componentes *software* definidas y validadas con las personas usuarias.
- Asegurar la utilización de las arquitecturas *hardware* y *software* establecidas en el diseño.
- Utilizar técnicas de modelado de datos.
- Verificar que los resultados de las pruebas unitarias cumplen las especificaciones del diseño.
- Verificar con las personas usuarias que los módulos cumplen con sus requerimientos.
- Determinar las opciones técnicas adecuadas en cuanto a reutilización, mejora o reconfiguración de componentes.
- Optimizar el rendimiento de los desarrollos, empleando patrones de diseño y técnicas de reutilización de componentes.

CONSTRUCCIÓN

INTEGRACIÓN DE COMPONENTES

Se refiere a la definición, validación y aplicación de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) en los contratos de soporte a los servicios ofrecidos. También a su negociación y supervisión, así como a su gestión continua y proactiva, orientada a una mejora de su eficacia y sostenibilidad.

NIVEL SOPORTE

saber

- La arquitectura de sistemas (básica).
- La tipología de interfaces usuales entre módulos, sistemas y componentes.
- Las herramientas de pruebas de integración y medición de rendimiento y capacidades.

saber hacer

- Identificar de forma sistemática especificaciones de compatibilidad entre *hardware*, *hardware/software* y *software*.
- Codificar módulos y ejecutar la integración de componentes propios o de terceros.
- Colaborar en la configuración del entorno de pruebas de integración.
- Colaborar en la realización de pruebas y en el registro de los detalles de todo tipo de fallos.
- Realizar mediciones de las capacidades y del rendimiento del sistema integrado.
- Documentar todas las actividades de integración durante la instalación, teniendo en cuenta las desviaciones y las actividades para su corrección.

NIVEL TÉCNICO

saber

- La arquitectura de sistemas.
- La evaluación del impacto de las integraciones.
- Las técnicas de diseño y construcción de *interfaces* entre módulos, sistemas y componentes.
- Las metodologías de pruebas de integración.
- Las herramientas de desarrollo.
- Las mejores prácticas de diseño.

saber hacer

- Definir la construcción de la integración, aceptar módulos elaborados por desarrolladores de *software* y producir construcciones de componentes de *software* para cargar en el entorno de destino.
- Diseñar y construir componentes e *interfaces* de integración.
- Verificar que el sistema integrado cumple eficazmente con las capacidades especificadas, así como su integridad e interoperabilidad.
- Configurar el entorno del *hardware*, producir especificaciones de pruebas de integración y realizar las pruebas, registrando información sobre todo tipo de fallos y realizando diagnósticos sobre los mismos.
- Verificar y medir el rendimiento del sistema antes, durante y tras la integración.
- Contribuir a la selección de herramientas, métodos y enfoques.

CONSTRUCCIÓN

INTEGRACIÓN DE COMPONENTES

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- La arquitectura de sistemas.
- La evaluación del impacto de las integraciones.
- Las metodologías de pruebas de integración.

saber hacer

- Identificar y gestionar los recursos para los programas de integración.
- Establecer normas y procedimientos en las áreas de integración y garantizar su cumplimiento.
- Supervisar el proceso de integración de componentes.
- Revisar los datos correspondientes a las actividades de integración, en especial los correspondientes a capacidades y rendimientos, estableciendo acciones tendentes a reducir las desviaciones registradas.

CONSTRUCCIÓN

PROCESO DE PRUEBAS

Se refiere a la planificación, diseño, gestión y ejecución de las pruebas con el objetivo de garantizar que los sistemas, configuraciones, paquetes o servicios nuevos y modificados se desarrollen de acuerdo con las especificaciones y que los riesgos asociados a su implantación se conozcan y documentan correctamente.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas y herramientas que se usan en los procesos de pruebas. • Las distintas tipologías de pruebas. • Los estándares básicos de criterios de calidad de las pruebas y las mejores prácticas, nacionales e internacionales. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los requisitos y las especificaciones y comprobar las condiciones de las pruebas. • Ejecutar y registrar casos de pruebas de acuerdo con los guiones y planes de pruebas del proyecto. • Identificar e informar sobre problemas y riesgos asociados con el propio trabajo.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas, infraestructuras y herramientas que se usan en los procesos de pruebas. • El ciclo de vida de los procesos de pruebas. • Las distintas tipologías de pruebas. • Los estándares básicos de criterios de calidad de las pruebas y las mejores prácticas, nacionales e internacionales. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar todos los procesos de pruebas, incluyendo planes, recursos, costes, plazos, productos y trazabilidad. • Diseñar los casos de prueba utilizando el análisis técnico detallado de especificaciones funcionales y no funcionales establecidas. • Crear guiones de pruebas, paquetes de pruebas de regresión y materiales para probar los componentes nuevos y modificados. • Especificar los requisitos para el entorno, los datos, los recursos y las herramientas. • Mantener y analizar el registro de acciones y resultados de los guiones de prueba y mantener un registro de defectos. • Revisar los resultados de las pruebas y modificarlas si es necesario. • Gestionar las relaciones con las personas usuarias en todas las cuestiones relacionadas con las pruebas.

CONSTRUCCIÓN**PROCESO DE PRUEBAS****NIVEL****ESTRATÉGICO****saber**

- Las técnicas e infraestructuras que se usan en los procesos de pruebas.
- El ciclo de vida de los procesos de pruebas.
- Las distintas tipologías de pruebas.
- Los estándares básicos de criterios de calidad de las pruebas y las mejores prácticas, nacionales e internacionales.

saber hacer

- Definir y comunicar la estrategia de pruebas para el proyecto.
- Determinar la política y normas de realización de pruebas del proyecto en todas las fases.
- Evaluar y asesorar sobre la viabilidad de las alternativas de procesos de pruebas.
- Evaluar las capacidades de realización de pruebas por parte de los proveedores.
- Supervisar las relaciones con las personas usuarias en todas las cuestiones relacionadas con la realización de pruebas.

CONSTRUCCIÓN

DESPLIEGUE DE SOLUCIONES

Se refiere a la instalación, actualización o baja de soluciones TIC. A la configuración del *hardware*, *software* y *redes* para asegurar la interoperabilidad de los sistemas y resolver posibles incompatibilidades. Y a la puesta a disposición de las personas usuarias de los sistemas y de la documentación relevante para su utilización.

NIVEL SOPORTE

saber

- Las tecnologías y estándares usados para el despliegue.
- Los requerimientos de los entornos.
- El empaquetado y distribución del software, sus técnicas y metodologías.
- Las técnicas relacionadas con la gestión de problemas (operación, rendimiento, compatibilidad).
- Las técnicas de análisis de rendimiento.

saber hacer

- Instalar actualizaciones de software de menor entidad.
- Instalar, actualizar o eliminar componentes con instrucciones detalladas.
- Establecer los parámetros de integración de equipos en sus entornos operativos y de red.
- Identificar fallos y establecer las posibles causas.
- Realizar pruebas de rendimiento.

NIVEL TÉCNICO

saber

- Las tecnologías y estándares usados para el despliegue.
- La evaluación del impacto del despliegue en el escenario o arquitectura escogida.
- Los requerimientos de los entornos.
- El empaquetado y distribución del software, sus técnicas y metodologías.
- Las técnicas relacionadas con la gestión de problemas (operación, rendimiento, compatibilidad).
- Las técnicas de análisis de rendimiento.

saber hacer

- Organizar las actividades de despliegue.
- Colaborar en la modificación o parametrización de *software* de terceros y dar soporte y mantenimiento al *software* modificado.
- Configurar componentes garantizando la total interoperabilidad entre ellos.
- Identificar y comunicar problemas de interoperabilidad para su resolución.
- Organizar y planificar actividades de prueba en el entorno de producción.
- Verificar la validez de los almacenes de datos y organizar las migraciones.
- Realizar guías detalladas para el despliegue de la solución.
- Organizar y controlar la provisión del servicio inicial incluyendo la formación durante el despliegue del sistema.

CONSTRUCCIÓN

GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Se refiere a la generación de documentos que describen productos, servicios, componentes o aplicaciones, así como a la selección de los recursos y estilos más apropiados, incluyendo la creación de las plantillas para el sistema de gestión documental.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas de producción, edición y distribución de documentos profesionales. • Las herramientas de creación de presentaciones multimedia. • Los diferentes tipos de documentos adaptados a cada fase del ciclo de vida. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, editar y distribuir documentos y presentaciones. • Preparar plantillas para documentos compartidos. • Aplicar de manera efectiva los estándares de documentación corporativos. • Determinar los requerimientos de documentación en función del propósito y el entorno de aplicación.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas de producción, edición y distribución de documentos profesionales. • Las herramientas de creación de presentaciones multimedia. • Los diferentes tipos de documentos adaptados a cada fase del ciclo de vida. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el nivel de detalle de acuerdo con el objetivo y el destino de la documentación. • Supervisar la elaboración y asegurar la calidad de los documentos. • Aplicar de manera efectiva y recomendar los estándares de documentación corporativos. • Organizar y controlar los flujos de trabajo de los gestores de contenidos. • Asegurar la actualización de las publicaciones alineadas con las soluciones a lo largo de todo el ciclo de vida. • Asegurar que se realiza control de versiones de la documentación generada.

CONSTRUCCIÓN

APLICACIÓN DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

Se refiere a la construcción de componentes e *interfaces, software y/o hardware*, que den solución a requerimientos tales como especificaciones, costes, calidad, tiempo, eficiencia energética, seguridad de la información y protección de datos, siguiendo una metodología sistemática. A la construcción de modelos de arquitectura de sistemas y a la realización de prototipos y simulaciones para evaluar su comportamiento. A la realización de pruebas unitarias e integradas de los sistemas para asegurar que se alcanzan los requisitos establecidos.

NIVEL TÉCNICO

saber

- Los modelos de desarrollo y de procesos.
- Las metodologías de diseño técnico y funcional.
- Los componentes, arquitecturas *hardware/software* y herramientas.
- Los sistemas de gestión de bases de datos, software específico y lenguajes de programación.
- Los conceptos básicos de seguridad.
- Las técnicas de prototipado.
- El estado del arte de la tecnología.

saber hacer

- Diseñar y desarrollar sistemas completos que satisfagan los requerimientos y las expectativas de las personas usuarias.
- Diseñar y desarrollar arquitecturas *hardware, interfaces* de usuario, componentes *software* de negocio y componentes *software* embebidos.
- Asegurar la interoperabilidad de los componentes de los sistemas.
- Diseñar y desarrollar prototipos y modelos de sistemas para evaluar su respuesta a los requerimientos.
- Realizar y evaluar los resultados de las pruebas en relación a las especificaciones del producto.

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- Los modelos de desarrollo y de procesos.
- Las metodologías de diseño técnico y funcional.
- Los componentes, arquitecturas *hardware/software* y herramientas.
- Los sistemas de gestión de bases de datos, software específico y lenguajes de programación.
- Los conceptos básicos de seguridad.
- Las técnicas de prototipado.
- El estado del arte de la tecnología.

saber hacer

- Establecer estándares de procedimientos y arquitecturas complejas de soporte al desarrollo de productos.
- Determinar el conjunto de requerimientos que guíe el diseño de los sistemas.
- Garantizar la coherencia y la calidad en desarrollos de software y modelos de datos complejos.
- Supervisar el desarrollo de prototipos y modelos de sistemas para asegurar su respuesta a los requerimientos.
- Supervisar los resultados de las pruebas en relación a las especificaciones del producto.

OPERACIÓN

ATENCIÓN A LAS PERSONAS USUARIAS

Se refiere a la respuesta a las peticiones e incidencias planteadas por las personas usuarias, asegurando la resolución o escalado de los incidentes que lo requieran, optimizando el rendimiento de los sistemas, supervisando los resultados de la solución, registrando toda la información relevante y manteniéndolas informadas.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las aplicaciones en servicio. • La estructuración básica de la organización de los contenidos y de los datos. • Los recursos TIC de dotación del puesto de trabajo (básico). • Los procedimientos de atención a peticiones e incidencias, resolución y/o escalado. • Las fuentes de información disponibles con soluciones potenciales. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar eficazmente información de las personas usuarias que permita realizar un diagnóstico. • Aplicar conocimientos básicos para responder a las solicitudes de las personas usuarias. • Aplicar los procedimientos establecidos en la resolución de incidencias sencillas. • Elevar al siguiente nivel las incidencias no resueltas y/o de mayor complejidad. • Mantener el registro de la información establecida desde el inicio de la petición o incidencia hasta su resolución.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las aplicaciones en servicio. • La estructuración de la organización de los contenidos y de los datos. • Los recursos TIC de dotación del puesto de trabajo. • Los procedimientos de atención a solicitudes, resolución de incidentes y escalado. • Las fuentes de información disponibles con soluciones potenciales. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los síntomas para identificar soluciones a una amplia gama de peticiones e incidencias. • Implementar herramientas de apoyo para monitorizar sistemáticamente posibles fuentes de incidencias. • Investigar y anticipar soluciones a las incidencias más comunes. • Asegurar que el proceso de atención cumple con lo establecido en los ANS, garantizando que se cumplen los procedimientos establecidos. • Organizar el trabajo de los técnicos de soporte de primer nivel. • Asegurar la comunicación con las personas usuarias proporcionándoles información sobre el estado de la resolución de las solicitudes e incidencias en proceso. • Documentar las soluciones a las incidencias más comunes.

OPERACIÓN

ATENCIÓN A LAS PERSONAS USUARIAS

NIVEL ESTRATÉGICO

saber

- Las aplicaciones en servicio.
- Los procedimientos de atención a solicitudes, resolución de incidentes y escalado.
- Las técnicas de supervisión y corrección.

saber hacer

- Supervisar los procedimientos establecidos para la atención a las personas usuarias.
- Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.
- Garantizar que las personas usuarias tienen una información permanente y de calidad sobre sus peticiones e incidencias.

OPERACIÓN

GESTIÓN Y SOPORTE DE CAMBIOS

Se refiere a la planificación e implementación de modificaciones en el *software* o en el *hardware* que afecten a un elemento de la configuración, tratando de reducir las interrupciones del servicio, evitar comportamientos imprevistos, mantener los niveles establecidos en el ANS y cumplir las políticas de seguridad TIC.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las especificaciones funcionales de los sistemas de información (básico). • La arquitectura de aplicaciones TIC (básico). • Las técnicas y herramientas de gestión de los cambios. • Las políticas de seguridad TIC (básico). 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, documentar y aplicar cambios basados en solicitudes de cambio. • Aplicar procedimientos de control de cambios.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las especificaciones funcionales de los sistemas de información. • La arquitectura técnica de aplicaciones TIC. • Las técnicas y herramientas de gestión de los cambios. • Las políticas de seguridad TIC. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de aplicación para gestionar solicitudes de cambio que contemplen las acciones necesarias para mitigar el impacto de los cambios (formación, documentación, nuevos procesos...). • Evaluar, analizar, desarrollar, documentar y aplicar cambios basados en solicitudes de cambio. • Analizar el impacto de los cambios funcionales y técnicos sobre las prácticas habituales de las personas usuarias. • Gestionar la comunicación con los equipos encargados del mantenimiento y la evolución de soluciones TIC.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de supervisión. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procedimientos establecidos para la gestión y soporte de cambios. • Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.

OPERACIÓN

GESTIÓN DE PROBLEMAS

Se refiere a la identificación y resolución de las causas desconocidas de una o más incidencias (problemas) en todo el ciclo de vida de los sistemas de información y a la explotación de un sistema de gestión del conocimiento basado en la recurrencia de errores.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura TIC y los componentes clave de la organización (básico). • Los sistemas de información de la organización. • Las herramientas de diagnóstico de problemas. • Los procedimientos de escalado en situaciones críticas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información de los problemas en sistemas y servicios. • Identificar y clasificar los tipos de incidencias y las interrupciones del servicio. • Mantener el registro de incidencias catalogadas por síntoma y resolución. • Colaborar en la aplicación de las soluciones y medidas paliativas y preventivas establecidas.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura TIC y los componentes clave de la organización. • Los sistemas de información de la organización. • Las herramientas de diagnóstico de problemas. • Los procedimientos de escalado en situaciones críticas. • La evaluación del impacto de los problemas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar posibles fallos de los componentes críticos y tomar medidas para mitigar sus posibles efectos. • Analizar pautas y tendencias de errores recurrentes. • Realizar acciones para anticipar, investigar y solucionar problemas en sistemas y servicios. • Organizar y colaborar en la aplicación de las soluciones y medidas paliativas y preventivas establecidas. • Elaborar procedimientos y comprobar el registro de la documentación de los problemas identificados. • Realizar auditorías periódicas de gestión de riesgos y planificar actuaciones para minimizar la exposición a los mismos.
<p>NIVEL ESTRATÉGICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura TIC y los componentes clave de la organización. • Los sistemas de información de la organización. • Los procedimientos de escalado en situaciones críticas. • La evaluación del impacto de los problemas. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y asignar los recursos (humanos, herramientas, equipos de diagnóstico) apropiados para afrontar incidentes. • Identificar posibles fallos en los componentes críticos y prever sistemas de recuperación con un mínimo tiempo de inactividad. • Diseñar procedimientos de escalado para asegurar la disponibilidad de recursos que sea necesario aplicar a cada incidente.

OPERACIÓN

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Corresponde a la operación de la infraestructura y los recursos TIC que se requieren para prestar y respaldar los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la organización. A la identificación y resolución de problemas para garantizar unas aplicaciones e infraestructuras TIC estables y seguras que minimicen las posibles interrupciones del servicio. Incluye la gestión del rendimiento de los sistemas y los servicios.

**NIVEL
SOPORTE**
saber

- Los requisitos de la prestación de servicios TIC.
- Las herramientas de gestión de sistemas de información.
- Los procedimientos y herramientas para realizar copias de seguridad.

saber hacer

- Aplicar los procedimientos operativos establecidos, incluyendo la configuración, instalación y mantenimiento de componentes.
- Colaborar en la realización de trabajos de instalación y mantenimiento.
- Realizar las copias de seguridad definidas del sistema, restableciendo los datos si es necesario.
- Identificar problemas operacionales y contribuir a su solución.
- Recopilar e informar sobre las estadísticas de rendimiento y carga.
- Revisar los datos de fiabilidad respecto a lo establecido en los ANS.

**NIVEL
TÉCNICO**
saber

- Los requisitos de prestación de servicios TIC.
- Las mejores prácticas y estándares en la prestación de servicios TIC.
- Las herramientas de gestión de sistemas de información.
- Las metodologías de supervisión de prestación de servicios TIC.

saber hacer

- Participar en las actividades asociadas al diseño, adquisición, instalación, operación, control, mantenimiento y uso efectivo de los componentes de la infraestructura de las TI y supervisar su funcionamiento.
- Proporcionar soporte técnico a la operación TIC, garantizando que se cumplan los ANS y que se respeten todos los procedimientos operacionales pertinentes.
- Planificar y supervisar el trabajo de instalación y mantenimiento de la infraestructura TIC.
- Identificar problemas operacionales y contribuir a su solución, comprobando que se gestionan conforme a los estándares y procedimientos acordados.
- Analizar las estadísticas de rendimiento y carga.
- Proporcionar informes y propuestas de mejora.

OPERACIÓN

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- Los requisitos de prestación de servicios TIC.
- Las mejores prácticas y estándares en la prestación de servicios TIC.
- Las metodologías de supervisión de prestación de servicios TIC.

saber hacer

- Identificar y administrar los recursos necesarios para la planificación, el desarrollo y la prestación de servicios TIC.
- Planificar y administrar la ejecución de procesos y procedimientos, herramientas y técnicas para supervisar y gestionar el funcionamiento de los servicios TIC.
- Supervisar la operación de los servicios TIC y tomar medidas correctivas cuando es necesario.
- Establecer estrategias de gestión de recursos, y promover el aprovechamiento de las oportunidades que presentan las tecnologías emergentes.
- Establecer estrategias para el seguimiento y la gestión del funcionamiento de los sistemas y servicios TIC con respecto a su contribución al funcionamiento del servicio público.

OPERACIÓN

GESTIÓN DEL ALMACENAMIENTO

Se refiere a la planificación, aplicación, configuración, operación y adaptación del *hardware* y *software* de almacenamiento, que abarca el almacenamiento online en sus diferentes modalidades, la gestión de las copias de seguridad y el almacenamiento de datos remoto y fuera de las instalaciones, así como a las recuperaciones estándar y ante desastres.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías y arquitecturas de almacenamiento (básico). • Las herramientas de gestión y elaboración de informes. • Las tecnologías y métodos de salvaguardia (básico). • Las herramientas de gestión de salvaguardias y restauración de datos. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la realización de copias de seguridad fiables y de alto rendimiento. • Gestionar la realización de restauraciones de datos. • Proporcionar información al sistema de traza de salvaguardias, controlando y programando la subsanación de las faltas ocurridas. • Gestionar el almacenamiento de las copias de respaldo fuera de las instalaciones. • Identificar y comunicar problemas operativos, contribuyendo a su resolución.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías y arquitecturas de almacenamiento. • Las herramientas de gestión y administración de almacenamientos. • Las tecnologías y herramientas de salvaguardia y restauración. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la capacidad, el rendimiento, la disponibilidad y otras métricas operativas, garantizando un mantenimiento correctivo y proactivo de los sistemas de almacenamiento y copias de seguridad. • Preparar y mantener procedimientos operativos. • Gestionar los sistemas de almacenamiento y copias de seguridad para proporcionar los niveles de servicio establecidos. • Colaborar en la redacción de normas, procedimientos y directrices para la aplicación de la protección de datos y la funcionalidad de recuperación de desastres. • Realizar informes y propuestas de mejora.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas tecnologías disponibles. • Las arquitecturas adoptadas por la organización y los estándares internos. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para la gestión del almacenamiento, cumpliendo los requisitos normativos y de seguridad. • Establecer políticas y normas en la gestión del almacenamiento de datos corporativos. • Planificar la provisión de las necesidades de acceso y espacio en función de la evolución prevista.

OPERACIÓN

GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD

Corresponde a la planificación de continuidad del servicio, que incluye la identificación de los sistemas de información que respaldan los procesos clave de servicio público, el aseguramiento de la disponibilidad de esos sistemas y la elaboración y ejecución, en su caso, de los planes de contingencia y de recuperación necesarios para hacer frente a los riesgos y mantener los niveles de continuidad establecidos.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- El marco conceptual de la gestión de riesgos.
- Las técnicas de actuación ante contingencias.
- Las técnicas de planificación de continuidad de los servicios.

saber hacer

- Participar en la identificación de los sistemas de información y comunicación que respaldan los procesos clave de servicio público.
- Evaluar los riesgos referentes a disponibilidad, integridad y confidencialidad de los sistemas de información y comunicación que respaldan los procesos clave de servicio público e identificar las áreas prioritarias de mejora.
- Planificar la continuidad del servicio y dirigir la aplicación de los planes resultantes.
- Realizar pruebas de los procedimientos de recuperación.
- Ejecutar los planes para la recuperación de desastres y documentar los procedimientos de recuperación.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- El marco conceptual de la gestión de riesgos.
- Las técnicas de planificación de continuidad de los servicios.

saber hacer

- Supervisar la identificación de los sistemas de información y comunicación que respaldan los procesos clave de servicio público.
- Supervisar la evaluación de los riesgos referentes a disponibilidad, integridad y confidencialidad de los sistemas de información y comunicación que respaldan los procesos clave de servicio público.
- Establecer las políticas y niveles de continuidad del servicio, supervisando la aplicación de los planes resultantes.
- Asegurar la existencia de un plan de contingencias y de recuperación de desastres manteniendo su vigencia.

OPERACIÓN

SOPORTE DEL SOFTWARE DE SISTEMAS

Se refiere a facilitar y realizar la instalación y el mantenimiento del *software* de sistemas, como sistemas operativos, sistemas de gestión de datos, servidores de aplicaciones, productos de ofimática y otro *software* de utilidad, manteniendo actualizada la documentación operativa. A la colaboración en la identificación y resolución de incidencias y problemas relacionados con el *software* de sistemas, que incluye la supervisión del rendimiento.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las herramientas de mantenimiento de sistemas. • Las herramientas de monitorización de sistemas. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Realizar tareas predefinidas para el mantenimiento del <i>software</i> de sistemas. • Utilizar <i>software</i> e instrumentos de mantenimiento de sistemas para recopilar las estadísticas de rendimiento establecidas.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Los sistemas operativos y plataformas <i>software</i>. • Los sistemas de gestión de bases de datos, <i>software</i> específico y lenguajes de programación. • Los servidores de aplicaciones. • Otro <i>software</i> de sistemas (<i>proxies</i>, balanceadores, servidores de nombres, servidores de directorio...). 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las novedades en <i>software</i> de sistemas, así como examinar sus actualizaciones, identificando los elementos que justifican la adopción de medidas. • Planificar y realizar la instalación y pruebas de nuevas versiones de <i>software</i> de sistemas. • Investigar y coordinar la solución de problemas actuales y potenciales y actuales del servicio. • Garantizar que la documentación operacional para el <i>software</i> de sistemas este completa y actualizada. • Analizar las estadísticas para mejorar el rendimiento.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de supervisión y corrección. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procedimientos establecidos para el soporte de <i>software</i> de sistemas. • Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.

OPERACIÓN

SOPORTE TÉCNICO PARA APLICACIONES

Corresponde a la prestación de servicios de soporte técnico y mantenimiento de las aplicaciones, ya sea directamente a las personas usuarias de los sistemas o a las funciones de prestación de servicios. Incluye la investigación y resolución de problemas, y también puede incluir la supervisión del rendimiento.

NIVEL SOPORTE	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos para la identificación y solución de problemas en aplicaciones. • El <i>software</i> y las herramientas de gestión de aplicaciones. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas establecidas de mantenimiento de aplicaciones. • Identificar y solucionar problemas en las aplicaciones, según procedimientos establecidos. • Utilizar <i>software</i> e instrumentos de gestión de aplicaciones para obtener las estadísticas de rendimiento establecidas. • Ejecutar los procedimientos de resolución de incidencias y/o peticiones establecidos.
NIVEL TÉCNICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de diseño, desarrollo, establecimiento y mantenimiento de procedimientos. • El <i>software</i> y las herramientas de gestión de aplicaciones. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, desarrollar, establecer y mantener los procedimientos y la documentación para el soporte técnico de aplicaciones. • Investigar y diagnosticar problemas en las aplicaciones. • Realizar estadísticas de rendimiento y generar informes. • Gestionar cambios en las aplicaciones para mejorar el rendimiento. • Garantizar que todas las solicitudes de soporte sean tratadas conforme a normas y procedimientos predeterminados.
NIVEL ESTRATÉGICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de supervisión y corrección. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procedimientos establecidos para el soporte técnico de aplicaciones. • Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.

OPERACIÓN

SOPORTE TÉCNICO DE REDES DE COMUNICACIONES

Corresponde a la prestación de servicios de soporte técnico y mantenimiento de las redes de datos internas y sus conexiones externas. Incluye la investigación y resolución de problemas, así como la generación de informes sobre los servicios de red y la supervisión del rendimiento.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • El <i>software</i> y las herramientas de gestión de la red. • Los procedimientos para la identificación y solución de problemas de red. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas establecidas de mantenimiento de redes. • Identificar y solucionar problemas de red, según los procedimientos establecidos. • Utilizar <i>software</i> e instrumentos de gestión de red para reunir las estadísticas de rendimiento establecidas.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de diseño, desarrollo, establecimiento y mantenimiento de procedimientos de red. • El <i>software</i> y las herramientas de gestión de la red. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, desarrollar, establecer y mantener los procedimientos y la documentación para el soporte técnico de red. • Investigar y diagnosticar problemas de red. • Realizar estadísticas de rendimiento y generar informes. • Realizar cambios en la gestión de red para mejorar el rendimiento. • Garantizar que todas las solicitudes de soporte sean tratadas conforme a normas y procedimientos predeterminados.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de supervisión y corrección. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procedimientos establecidos para el soporte técnico de redes. • Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.

OPERACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS

Corresponde a la instalación, configuración, actualización, administración, control y mantenimiento de bases de datos físicas.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías de bases de datos (básico). • Las herramientas de monitorización de los sistemas de gestión de bases de datos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas del sistema gestor de bases de datos para su monitorización.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías de bases de datos. • Los métodos de instalación, actualización y configuración de paquetes. • Los métodos y herramientas de administración de recursos de almacenamiento <i>on line</i> (básico). • Las herramientas de administración: esquemas, tablas, roles y permisos, procedimientos. • Las herramientas de monitorización de los sistemas de gestión de bases de datos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y mantener los procedimientos y la documentación relativos a la administración de bases de datos. • Contribuir al establecimiento de normas para los objetos de bases de datos garantizando su cumplimiento. • Gestionar la configuración de bases de datos, incluyendo la instalación y la actualización de software y el mantenimiento de la documentación pertinente. • Supervisar la actividad de bases de datos y la utilización de recursos, optimizando el rendimiento y planificando las necesidades de recursos. • Optimizar el rendimiento de bases de datos y planificar los pronósticos relacionados con las necesidades de recursos.
<p>NIVEL ESTRATÉGICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas tecnologías disponibles. • Las arquitecturas adoptadas por la organización y los estándares internos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia TIC en bases de datos de acuerdo con las necesidades de la organización. • Planificar la provisión de las necesidades de proceso y espacio en función de la evolución actual y los objetivos próximos de la organización.

OPERACIÓN

SOPORTE AL PUESTO DE TRABAJO

Corresponde a la prestación de servicios de soporte al puesto de trabajo de las personas usuarias. Incluye la investigación y resolución de problemas, así como la generación de informes sobre los servicios prestados...

NIVEL SOPORTE	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos para la identificación y solución de problemas del puesto de trabajo. • Las herramientas usadas para el soporte al puesto de trabajo. • El <i>software</i> base desplegado en los puestos de trabajo (navegadores, paquetería ofimática, gestión de impresión...) (básico). • El <i>software</i> de aplicación desplegado en los puestos de trabajo (administración electrónica, aplicaciones corporativas...) (básico). 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las tareas establecidas de soporte al puesto de trabajo. • Identificar y solucionar problemas del puesto de trabajo, según los procedimientos establecidos. • Utilizar <i>software</i> e instrumentos de gestión para reunir las estadísticas de niveles de servicio establecidas.
NIVEL TÉCNICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de diseño, establecimiento y mantenimiento de procedimientos de soporte al puesto de trabajo. • El <i>software</i> y las herramientas usadas para el soporte al puesto de trabajo. • El <i>software</i> base desplegado en los puestos de trabajo (navegadores, paquetería ofimática, gestión de impresión...). • El <i>software</i> de aplicación desplegado en los puestos de trabajo (administración electrónica, aplicaciones corporativas...). 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, desarrollar, establecer y mantener los procedimientos y la documentación para el soporte al puesto de trabajo. • Investigar y diagnosticar problemas del puesto de trabajo. • Realizar estadísticas de rendimiento y generar informes. • Realizar cambios en la gestión del puesto de trabajo para mejorar el rendimiento. • Garantizar que todas las solicitudes de soporte sean tratadas conforme a normas y procedimientos predeterminados.
NIVEL ESTRATÉGICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de supervisión y corrección. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los procedimientos establecidos para el soporte al puesto de trabajo. • Supervisar las estadísticas e informes generados, propiciando las acciones oportunas para corregir desviaciones de los niveles deseables.

OPERACIÓN

GESTIÓN DE LAS INSTALACIONES

Corresponde a la planificación, control y gestión de todas las instalaciones que, colectivamente, componen el parque informático. Esto implica la gestión del entorno físico, incluyendo la asignación de espacio y potencia y la supervisión medioambiental. Abarca el control del acceso físico y el cumplimiento de todas las políticas y regulaciones obligatorias en relación a la salud, la seguridad en el trabajo y el medio ambiente.

**NIVEL
SOPORTE**

saber

- Las normas y procedimientos de seguridad TIC.
- Los sistemas de control de acceso físico (básico).

saber hacer

- Aplicar las normas establecidas y resolver incidentes de no cumplimiento, elevándolos si es necesario.
- Recopilar información sobre el control global de accesos.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- Las políticas, normas y procedimientos de seguridad TIC de la Junta de Andalucía.
- Las herramientas de gestión de instalaciones TIC: Centro de proceso de datos, Infraestructuras, capacidades.
- Las normas de seguridad eléctrica obligatorias.

saber hacer

- Desarrollar y mantener las normas, procesos y documentación para los centros de proceso de datos.
- Optimizar la eficiencia en la ocupación del espacio del centro de proceso de datos.
- Asegurar el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos correspondientes.
- Planificar, registrar y gestionar los tipos de infraestructuras instaladas y las capacidades de potencia, espacio y enfriamiento asociadas.
- Investigar y diagnosticar problemas con las instalaciones.
- Facilitar la aplicación de pruebas de seguridad eléctrica obligatorias.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- Las políticas, normas y procedimientos de seguridad TIC de la Junta de Andalucía.
- Las herramientas de gestión de instalaciones TIC: Centro de proceso de datos, Infraestructuras, capacidades.
- Las normas de seguridad eléctrica obligatorias.

saber hacer

- Establecer la política para la gestión de las instalaciones y garantizar que refleje el uso de buenas prácticas.
- Desarrollar estrategias que garanticen el cumplimiento de los requisitos actuales y futuros del conjunto de instalaciones TIC.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente sobre salud y seguridad y la política de seguridad eléctrica.
- Identificar y establecer las mejores prácticas industriales para cumplir con los objetivos corporativos de sostenibilidad.

APOYO

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE Y LA FORMACIÓN TIC

Se refiere a la definición e implantación de la política de formación para hacer frente a las necesidades de aprendizaje de las personas usuarias respecto de los sistemas de información y a las propias del personal TIC. Al diseño, creación y mantenimiento de materiales y recursos para su utilización en aprendizaje y formación TIC, incluyendo los entornos de aprendizaje. A la estructuración y organización de los programas de aprendizaje y formación TIC. Y a la evaluación de la calidad de la formación impartida.

NIVEL SOPORTE	saber <ul style="list-style-type: none"> • Los enfoques pedagógicos y métodos de formación (básico). 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la organización de programas y actividades de aprendizaje y de formación TIC. • Mantener y actualizar los registros de aprendizaje y de formación TIC. • Colaborar en la gestión de los recursos destinados al aprendizaje y a la formación TIC.
NIVEL TÉCNICO	saber <ul style="list-style-type: none"> • Los enfoques pedagógicos y métodos de formación. • La oferta formativa (interna y/o externa) disponible. • Las metodologías de análisis de necesidades de formación. • Los sistemas y técnicas de programación e impartición de formación. 	saber hacer <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar y programar las actividades de aprendizaje y formación TIC, tanto con recursos internos como externos. • Organizar y gestionar la realización de actividades de aprendizaje y de formación TIC. • Mantener y controlar los registros de actividades de aprendizaje y formación TIC. • Analizar los datos registrados relativos a las actividades realizadas para asegurar la calidad de la formación impartida. • Diseñar, elaborar, mantener y en su caso, impartir el contenido de cursos de aprendizaje y formación TIC.

APOYO

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE Y LA FORMACIÓN TIC

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- Los enfoques pedagógicos y métodos de formación.
- La oferta formativa (interna y/o externa) disponible.
- Las metodologías de análisis de necesidades de formación.
- Los sistemas y técnicas de programación e impartición de formación.

saber hacer

- Desarrollar y seguir la estrategia de aprendizaje y de formación TIC para la organización.
- Diseñar los programas de capacitación y los planes de estudio para satisfacer las necesidades formativas de las personas usuarias y del personal TIC.
- Identificar trayectorias de acreditación y cualificación adecuadas, aplicables a personas usuarias y personal TIC.
- Seguir el desarrollo y la prestación de todas las actividades de aprendizaje y de formación TIC.
- Evaluar los resultados de aprendizaje y de formación TIC para impulsar su mejora continua.

APOYO

GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y DE CONTRATACIÓN TIC

Se refiere a la gestión presupuestaria general, al control y la gestión de los gastos necesarios para la prestación de servicios TIC, asegurando el cumplimiento de la normativa vigente, incluyendo la tramitación de los correspondientes expedientes de contratación y definición de indicadores objetivo.

NIVEL TÉCNICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios y procesos básicos de la gestión presupuestaria de la organización. • La normativa vigente en materia de contratación (básico-medio). • La normativa de contratación TIC en la Junta de Andalucía. • La tramitación de expedientes de contratación (básico). • El mercado de productos y servicios TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento del gasto TIC y detectar desviaciones, garantizando que se cumplen todos los objetivos dentro del marco presupuestario. • Colaborar en la tramitación de los expedientes de contratación TIC. • Proporcionar las especificaciones de los productos y los servicios TIC. • Elaborar las memorias justificativas, los pliegos de prescripciones técnicas y los apartados específicos de los pliegos de cláusulas administrativas particulares. • Analizar y evaluar técnicamente las propuestas recibidas.
NIVEL ESTRATÉGICO	saber	saber hacer
	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios y procesos básicos de la gestión presupuestaria de la organización. • La normativa vigente en materia de contratación (medio). • La normativa de contratación TIC en la Junta de Andalucía. • La tramitación de expedientes de contratación (básico). • El mercado de productos y servicios TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, negociar y definir los presupuestos TIC, asegurando una financiación adecuada para todos los objetivos y planes previstos. • Seguir la gestión del gasto TIC. • Establecer las especificaciones de los productos y servicios TIC a contratar. • Iniciar la tramitación de los expedientes de contratación. • Supervisar la elaboración de las memorias justificativas, los pliegos de prescripciones técnicas y los apartados específicos de los pliegos de cláusulas administrativas particulares. • Evaluar las propuestas recibidas y proponer los adjudicatarios. • Establecer atendiendo a las circunstancias del mercado los términos, condiciones y precios de los productos y servicios TIC.

APOYO

GESTIÓN DE CONTRATOS Y RELACIONES CON EMPRESAS PROVEEDORAS

Se refiere al establecimiento de relaciones fluidas con las empresas proveedoras, manteniendo una comunicación regular. A la negociación y gestión de los contratos, de acuerdo con los procedimientos organizativos establecidos. A la monitorización de la ejecución de los contratos, la resolución de los problemas que puedan surgir y la realización de las propuestas de modificación necesarias. Y a la evaluación del desempeño de las diferentes empresas proveedoras.

**NIVEL
SOPORTE**

saber

- La normativa vigente en materia de contratación (básico).
- La operativa de los ANS (básico).

saber hacer

- Mantener contactos sobre asuntos de gestión cotidiana con las personas interlocutoras designadas por las empresas proveedoras.
- Mantener los registros referentes a la contratación, en especial los referentes a los ANS.
- Recopilar información e informar sobre incidentes relativos a los contratos en curso.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- La normativa vigente en materia de contratación.
- Las políticas y normas de gestión de contratos públicos.
- La operativa de los ANS.
- Los modelos de prestación de servicios.
- Los principios éticos de la organización.

saber hacer

- Mantener una relación positiva fluida con las empresas proveedoras.
- Realizar el seguimiento de la ejecución de los contratos, resolviendo los problemas que puedan producirse, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Gestionar las incidencias y los problemas en la ejecución de los contratos.
- Gestionar las certificaciones y la facturación.
- Realizar análisis de rendimiento de las diferentes empresas proveedoras, utilizando indicadores clave que permitan la evaluación comparativa.
- Realizar todas las interacciones con las empresas proveedoras respetando los principios éticos de la organización.

APOYO

GESTIÓN DE CONTRATOS Y RELACIONES CON EMPRESAS PROVEEDORAS (Continuación)

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- La normativa vigente en materia de contratación.
- Las políticas y normas de gestión de contratos públicos.
- La operativa de los ANS.
- Los modelos de prestación de servicios.
- Los principios éticos de la organización.

saber hacer

- Establecer y mantener unas relaciones positivas fluidas con las empresas proveedoras identificando oportunidades potenciales de colaboración.
- Determinar de acuerdo con la normativa vigente los términos y condiciones de los contratos así como las modificaciones a incorporar en su caso.
- Supervisar la ejecución de los contratos y la resolución de los problemas que puedan producirse, en especial el incumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Supervisar la facturación y el cumplimiento de las previsiones presupuestarias y financieras.
- Determinar la imposición de penalizaciones u otras acciones correctoras, proponiendo justificadamente la cancelación de los contratos en su caso.
- Evaluar el desempeño de las diferentes empresas proveedoras, analizando comparativamente sus indicadores clave de rendimiento.
- Garantizar que todas las interacciones con las empresas proveedoras se realizan respetando los principios éticos de la organización.

APOYO

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

Corresponde a la gestión global del uso de todo tipo de información, estructurada o no estructurada, interna o externa, a la creación de estructuras de información que permitan su análisis, explotación y optimización, asegurando en todo momento su integridad así como al despliegue de los métodos, técnicas y herramientas apropiadas.

**NIVEL
SOPORTE**

saber

- La normativa vigente en materia de gestión de la información y el conocimiento (básico).
- Los métodos, técnicas y herramientas análisis de la información.
- Los conceptos, métodos y herramientas de creación y difusión del conocimiento (básico).

saber hacer

- Colaborar en la realización de actividades de análisis de la información.
- Colaborar en las actividades de creación y difusión de la información y el conocimiento.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- La normativa vigente en materia de gestión de la información y el conocimiento.
- Los métodos, técnicas y herramientas análisis de la información.
- Los conceptos, métodos y herramientas de creación y difusión del conocimiento.
- Los métodos y técnicas de tratamiento de grandes volúmenes de datos.
- Los métodos y técnicas de tratamiento de información no estructurada.

saber hacer

- Identificar las necesidades de información y conocimiento, procedentes tanto de fuentes internas como externas.
- Evaluar y validar la integridad de los datos procedentes de diversas fuentes tanto internas como externas.
- Elaborar la política, normas y procedimientos relativos al uso de la información y el conocimiento.
- Crear un inventario de los recursos de información y conocimiento.
- Definir y gestionar los procesos de generación de contenidos de información y conocimiento para satisfacer las necesidades de las personas usuarias.
- Desarrollar normas y procedimientos para facilitar la publicación y difusión de contenidos de información y conocimiento.

APOYO

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- La normativa vigente en materia de gestión de la información y el conocimiento.
- Los métodos, técnicas y herramientas análisis de la información.
- Los conceptos, métodos y herramientas de creación y difusión del conocimiento.
- Los métodos y técnicas de tratamiento de grandes volúmenes de datos.
- Los métodos y técnicas de tratamiento de información no estructurada.

saber hacer

- Establecer normas y procedimientos para recolectar la información procedente de fuentes internas.
- Planificar y diseñar procesos para adquirir y validar información externa de forma regular y coherente.
- Establecer normas, procesos, y arquitecturas de datos relativos al uso de la información y el conocimiento.
- Establecer y gestionar métodos y técnicas de análisis de la información, tanto estructurada como no estructurada.
- Facilitar la divulgación de métodos y técnicas para el análisis de la información interna y externa.
- Garantizar que existan los procedimientos, normas, instrumentos y recursos adecuados para la difusión de la información y el conocimiento.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE PROYECTOS

Se refiere a la planificación, seguimiento y control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier fase del ciclo de vida de un servicio TIC.

NIVEL SOPORTE	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías y técnicas de gestión de proyectos (básico). • Las herramientas de gestión de proyectos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar soluciones recomendadas de control de proyectos. • Crear los archivos de proyecto, mantener y actualizar los registros y distribuir informes. • Proporcionar datos relacionados con los procedimientos, los procesos, los instrumentos y las técnicas de gestión de proyectos.
NIVEL TÉCNICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de desarrollo de proyectos. • Las tecnologías de implementación de proyectos. • Las herramientas de gestión de proyectos. • Los sistemas de aseguramiento de la calidad. • Los procesos de gestión de riesgos. • La normativa que regula los procesos de la organización. • Los principios y procesos básicos de la gestión presupuestaria de la organización. • La normativa vigente en materia de contratación. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la definición, ejecución, documentación y finalización satisfactoria de los proyectos. • Identificar, evaluar y gestionar los riesgos para lograr el éxito del proyecto. • Garantizar que se realicen controles de calidad dentro de los plazos programados y de acuerdo con los procedimientos. • Supervisar los costes, plazos y recursos utilizados, tomando medidas cuando estos se apartan de los términos acordados. • Garantizar el cierre formal de los proyectos, su revisión posterior y el registro de las experiencias acumuladas.
NIVEL ESTRATÉGICO	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías de gestión, desarrollo e implantación de proyectos. • Los procesos de gestión de riesgos. • Los sistemas de aseguramiento de la calidad. • La normativa que regula los procesos de la organización. • Los principios y procesos básicos de la gestión presupuestaria de la organización. • La normativa vigente en materia de contratación. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia organizativa que rige la dirección y gestión de los proyectos, incluyendo la aplicación de metodologías apropiadas. • Establecer la planificación de proyectos, la programación, y las prácticas de control y de realización de informes. • Garantizar la definición, ejecución, documentación y finalización satisfactoria de proyectos. • Supervisar y controlar recursos, plazos y costes en relación a la planificación inicial del proyecto, gestionando los riesgos y las expectativas de todas las partes interesadas.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE RELACIONES CON LAS PERSONAS USUARIAS

Se corresponde con el establecimiento de relaciones efectivas con las personas usuarias significativas y a lo largo del ciclo de vida de los servicios. Así como con el mantenimiento de una comunicación regular con las mismas, respaldando los procesos de cambio y facilitando la relación entre ellas.

**NIVEL
TÉCNICO****saber**

- Los objetivos generales de la organización y del resto de sectores interesados (ciudadanía, entorno empresarial, proveedores).
- La metodología de diseño y análisis de encuestas.
- Los procesos de la organización.
- Las metodologías de evaluación y aplicación de recursos.
- La arquitectura y funcionalidades de los sistemas de información.
- Las técnicas de comunicación y relaciones personales.

saber hacer

- Recopilar información detallada de las personas usuarias para comprender sus necesidades y requerimientos.
- Diseñar y analizar encuestas sobre satisfacción y expectativas de las personas usuarias.
- Mantener el contacto regular con los grupos de personas usuarias para garantizar su satisfacción.
- Formalizar una estrategia integral de comunicación con los grupos de personas usuarias.
- Facilitar la comunicación entre diferentes grupos de personas usuarias para evaluar y fomentar la comprensión de la necesidad de cambios futuros en servicios, productos y sistemas.
- Colaborar en la planificación y aplicación de los cambios.

**NIVEL
ESTRATÉGICO****saber**

- Los objetivos generales de la organización y del resto de sectores interesados (ciudadanía, entorno empresarial, proveedores).
- La metodología de diseño y análisis de encuestas.
- Los procesos de la organización.
- Las metodologías de evaluación y aplicación de recursos.
- La arquitectura y funcionalidades de los sistemas de información.
- Las técnicas de comunicación y relaciones personales.

saber hacer

- Definir el enfoque estratégico en la comprensión de las necesidades de la organización (gestión de la demanda) a partir del análisis de la demanda de servicios de los requerimientos de los grupos de personas usuarias.
- Supervisar la realización y evaluar los resultados de las encuestas de satisfacción y expectativas de las personas usuarias.
- Definir y obtener acuerdos para el establecimiento de relaciones efectivas con los grupos de personas usuarias.
- Garantizar que las personas usuarias conocen los servicios TIC disponibles, estableciendo unas expectativas realistas sobre los mismos que fomenten el desarrollo de la confianza mutua.
- Facilitar los procesos de cambio, actuando como único punto de contacto con los grupos de personas usuarias más importantes, facilitando las relaciones entre ellos.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE LA CALIDAD TIC Y MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS

Se refiere a la definición e implementación de la política de calidad, a la identificación de los procesos críticos e indicadores de gestión de la calidad basados en estándares reconocidos, la revisión de las medidas de control de calidad de los productos y los procesos, la realización de recomendaciones orientadas a la mejora continua de la calidad de los servicios y al asesoramiento sobre métodos, técnicas y procedimientos de gestión de calidad.

**NIVEL
SOPORTE**

saber

- Las metodologías, herramientas y procedimientos que se aplican dentro de la organización.

saber hacer

- Utilizar métodos e instrumentos apropiados para el desarrollo, mantenimiento y control de calidad.
- Recopilar y cotejar pruebas como parte de una revisión de actividades, procesos, productos o servicios llevados a cabo y planificados de manera formal.
- Analizar la evolución de los indicadores de calidad.
- Aplicar cambios técnicos en las normas de calidad y del entorno según los procedimientos documentados.
- Colaborar en la actualización y distribución de las normas de calidad, nuevas y corregidas, y en el mantenimiento de esta documentación.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- Las metodologías, herramientas y procedimientos que se aplican dentro de la organización.
- Los procesos TIC de la organización.
- El enfoque de auditoría interna de calidad.
- Las tecnologías emergentes y su impacto potencial.
- La definición y análisis de indicadores de calidad TIC.

saber hacer

- Realizar el control de la implantación, actualización y distribución de normas de calidad.
- Gestionar el catálogo y la documentación de los procesos y procedimientos TIC esenciales.
- Realizar auditorías de calidad y redactar los informes de auditoría.
- Evaluar y actuar respecto a los resultados obtenidos en los indicadores de calidad definidos.
- Implementar cambios en los procesos y procedimientos TIC basándose en conclusiones de auditoría.
- Asesorar sobre la aplicación adecuada de métodos, técnicas y procedimientos de gestión de la calidad.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE LA CALIDAD TIC Y MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- Las metodologías, herramientas y procedimientos que se aplican dentro de la organización.
- Los principales marcos de referencia TIC (COBIT, ITIL, CMMI, ISO) y sus implicaciones para la gobernabilidad corporativa de los procesos TIC.
- La estrategia de la organización.
- Los procesos TIC de la organización.
- Los fundamentos de la auditoría interna de calidad.
- Las tecnologías emergentes y su impacto potencial.
- La definición y análisis de indicadores de calidad TIC.

saber hacer

- Establecer la estrategia de calidad para alcanzar los estándares de desempeño y definir y examinar los sistemas de calidad.
- Establecer la estrategia de catalogación y documentación de los procesos y procedimientos TIC esenciales y los indicadores y métricas de calidad para ser utilizadas.
- Asegurar el cumplimiento de las normas y de las mejores prácticas nacionales e internacionales.
- Planificar y dirigir la función de auditoría de calidad, garantizando la disponibilidad de la tecnología, los procedimientos y los recursos adecuados para respaldar al sistema de aseguramiento de la calidad.
- Planificar las mejoras de los procesos y los procedimientos TIC basándose en las conclusiones de auditoría y los resultados de los indicadores de calidad.
- Proporcionar asesoramiento general y específico sobre métodos, técnicas y procedimientos de gestión de calidad.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

Se refiere a la evaluación de las consecuencias de la implantación de nuevas soluciones basadas en las TIC, definiendo los requisitos y cuantificando los beneficios para la organización, así como a la gestión de la preparación e implementación del plan de cambio, teniendo en cuenta cuestiones tanto estructurales como culturales.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia digital de la organización (básico). • El mapa de procesos de la organización (básico). • La cartera de servicios (básico). • Las herramientas de identificación de requisitos. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades, los problemas operativos y las oportunidades vinculados al proceso de cambio. • Identificar los requisitos de la gestión operativa y del resto de las personas usuarias afectadas por el proceso de cambio.
<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia digital de la organización. • Las metodologías de evaluación del impacto de los cambios en la estructura organizativa y en los recursos humanos. • El mapa de procesos de la organización. • La cartera de servicios. • La gestión por procesos. • Las herramientas, métodos y normas de análisis y modelos de gestión del cambio. • Los principios de ergonomía y usabilidad. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar el posible impacto y beneficio de los cambios y las alternativas posibles para su obtención. • Evaluar los niveles de preparación de los usuarios, identificando las carencias. • Ejecutar el plan de preparación para el cambio de la organización. • Diseñar y gestionar pruebas de los procesos, evaluaciones de usabilidad, ensayos de red y pruebas de confianza. • Identificar los problemas y riesgos identificados durante la realización de las pruebas. • Ejecutar el plan de implantación del cambio de la organización. • Analizar el grado de consecución de los beneficios esperados. • Realizar las actividades diseñadas para asegurar el logro de los objetivos de la organización tras la implementación.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- La estrategia digital de la organización.
- Las metodologías de evaluación del impacto de los cambios en la estructura organizativa y en los recursos humanos.
- El mapa de procesos de la organización.
- La cartera de servicios.
- La gestión por procesos.
- Las herramientas, métodos y normas de análisis y modelos de gestión del cambio.
- Los principios de ergonomía y usabilidad.

saber hacer

- Asesorar a la Dirección acerca de las consecuencias del cambio impulsado por el uso de las TIC en la organización, en los procesos y en las personas.
- Orientar el establecimiento de las políticas y normas que deben regir la implantación del cambio.
- Supervisar el plan de implementación del cambio de la organización.
- Definir y supervisar las actividades para asegurar el logro de los objetivos de la organización tras la implementación.
- Establecer las políticas y normas de comprobación de procesos de la organización.

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE LA SEGURIDAD TIC

Corresponde a la definición de la estrategia y la implementación de las políticas de seguridad TIC, así como a la selección, diseño y aplicación de los controles de seguridad, a la utilización de los estándares definidos y de métodos adecuados, y al análisis de los riesgos.

<p>NIVEL SOPORTE</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas, normas y procedimientos de seguridad TIC de la Junta de Andalucía. • Las metodologías de gestión de riesgos. • Las herramientas de evaluación y gestión de riesgos. • Las herramientas de monitorización. • Los conceptos básicos de seguridad de los sistemas de información o de seguridad informática. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar y mantener los controles específicos exigidos por la política de seguridad TIC. • Ejecutar las medidas necesarias para limitar los daños, conforme a la política de seguridad TIC. • Realizar evaluaciones básicas de riesgos. • Colaborar en la realización de controles y pruebas sobre el estado de la seguridad. • Mantener la documentación y los registros establecidos de seguridad.
---------------------------------	--	---

<p>NIVEL TÉCNICO</p>	<p>saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La normativa vigente en materia de seguridad TIC. • Las metodologías de evaluación y gestión de riesgos. • Las herramientas de evaluación y gestión de riesgos. • Las herramientas de monitorización. • Las principales técnicas de ataque cibernético y de contramedidas. • Las técnicas de análisis forense. • Las mejores prácticas y estándares en la gestión de seguridad TIC. • La arquitectura de seguridad en los sistemas. • La normativa vigente en materia de seguridad TIC. • El enfoque de las auditorías internas de seguridad TIC. 	<p>saber hacer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la política de seguridad TIC y definir normas y directrices que cumplan con ésta y con la normativa vigente. • Participar en la definición de normas de seguridad, aplicando las mejores prácticas y supervisando su cumplimiento y efectividad final. • Determinar arquitecturas de sistemas relacionados con la seguridad. • Evaluar los riesgos y actuar en relación a vulnerabilidades detectadas estableciendo planes de acción preventiva. • Identificar los indicios de ataques y gestionar los incidentes de seguridad. • Evaluar las infracciones de seguridad y recomendar mejoras adecuadas para su control. • Realizar los análisis forenses y garantizar una respuesta adecuada a la información sobre vulnerabilidades. • Implementar el plan de recuperación en caso de catástrofe. • Realizar auditorías internas de seguridad TIC. • Mantener la documentación y registros establecidos de seguridad.
---------------------------------	--	--

DIRECCIÓN

GESTIÓN DE LA SEGURIDAD TIC

NIVEL

ESTRATÉGICO

saber

- Las políticas, normas y procedimientos de seguridad TIC de la Junta de Andalucía.
- La estrategia de información de la organización.
- Las posibles amenazas a la seguridad TIC.
- Las metodologías y herramientas de evaluación y gestión de riesgos.
- Las técnicas de análisis forense.
- Las mejores prácticas y estándares en la gestión de seguridad TIC.
- La arquitectura de seguridad en los sistemas.
- La normativa vigente en materia de seguridad TIC.

saber hacer

- Desarrollar y analizar críticamente la estrategia de la organización para la seguridad TIC.
- Definir y promover la política de seguridad TIC.
- Garantizar que la política y las normas de seguridad se adecuan a los objetivos, están actualizadas y se aplican correctamente.
- Supervisar los análisis de amenazas y la evaluación de riesgos.
- Establecer planes de contingencia y facilitar la recuperación de los sistemas de información.
- Diseñar la arquitectura de sistemas en lo relacionado con la seguridad y de la planificación, implantación y cumplimiento de las normas de seguridad (auditorías).
- Supervisar la implantación y cumplimiento de las normas de seguridad (auditorías).
- Proporcionar asesoramiento especializado en asuntos con implicaciones de seguridad y gestión de riesgos.

DIRECCIÓN

GOBERNANZA TIC

Se refiere a la definición, despliegue y supervisión de la estrategia y de las políticas en el ámbito TIC en consonancia con las estrategias y objetivos de la Junta de Andalucía.

**NIVEL
TÉCNICO**

saber

- La normativa vigente en relación con las TIC.
- La estrategia de la organización.
- Los valores de la organización.
- Las arquitecturas de sistemas de información.
- Las políticas y procedimientos de la organización.

saber hacer

- Revisar los sistemas de información para comprobar que cumplen con la legislación vigente.
- Garantizar el cumplimiento con las políticas y procedimientos organizativos y la estrategia de gobernanza TIC.

**NIVEL
ESTRATÉGICO**

saber

- La normativa vigente en relación con las TIC.
- La estrategia de la organización.
- Los valores de la organización.
- Las arquitecturas de sistemas de información.
- Las políticas y procedimientos de la organización.

saber hacer

- Identificar y analizar las necesidades de las personas usuarias a largo plazo.
- Analizar y promover políticas, prácticas y decisiones sobre las TIC que reconozcan las necesidades actuales de la organización y su posible evolución.
- Desarrollar los planes estratégicos y de sistemas TIC, alineados con la estrategia global de la organización.
- Analizar la viabilidad de la estrategia en términos de coste y beneficio.
- Supervisar la prestación de los servicios, coordinando todos los aspectos de la gestión del ciclo de vida de los sistemas de información.
- Verificar que los procesos de gestión y de decisión cumplan con los requisitos de la gobernanza corporativa de las TIC.
- Definir un cuadro de mando TIC e implementar un conjunto de indicadores clave de desempeño de procesos.
- Revisar y analizar el impacto de la implementación de las estrategias TIC.

12. PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO

Ha sido el esfuerzo individual y colectivo de 21 personas, integradas en el Grupo Operativo del Proyecto COMPETEC, lo que ha hecho posible construir este Diccionario y orientar con su experiencia futuras

ediciones. Su profesionalidad, compromiso y competencia merecen todo el reconocimiento y para ello reseñamos aquí a sus integrantes, con el agradecimiento del Instituto Andaluz de Administración Pública:

- **José Carlos Alarcón Arévalo** (CICA, Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo). **Coordinador ámbito TIC.**
- **Teresa Campos García** (Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales, SSCC).
- **Damián Carvajal Ramírez** (Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural, Granada). **Coordinador ámbito GECOP, etapas I, II y III.**
- **Esperanza Dorado Pérez** (Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales, SSCC).
- **José Dorrnazor Sánchez** (Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales, Cádiz).
- **Pedro Espina Martínez** (Consejería de Presidencia, SSCC).
- **José Fernández García** (Consejo Audiovisual de Andalucía, SSCC).
- **Andrés Fuentes Pérez** (Hospitales Universitarios Virgen del Rocío y Virgen Macarena, Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales).
- **Pedro García Conde** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Málaga).
- **Eduardo Gómez González** (Instituto Andaluz de Administración Pública).
- **Francisco Jiménez González** (Instituto Andaluz de Administración Pública). **Coordinador del Proyecto COMPETEC.**
- **Encarnación López Rojas** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Córdoba).
- **Rosa Martín Reyes** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Málaga). **Coordinadora ámbito GPER, etapas I, II, III y V.**
- **Francisco Daniel Moral Fuentes** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Jaén).
- **Manuel Ángel Moreno Alfonso** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Huelva).
- **Antonio José Moreno Morales** (Consejería de Fomento y Vivienda, Málaga).
- **Julián Pérez García** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Córdoba).
- **Juan Carlos Rubio Liñán** (Consejería de Turismo y Comercio, Granada).
- **Carmen Ruiz Muñoz** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Málaga). **Coordinadora ámbito GECOP, etapas IV y V.**
- **Carlos Suso Llamas** (Instituto Andaluz de Administración Pública).
- **Manuel Torralba Aguilar** (Consejería de Hacienda y Administración Pública, Granada). **Coordinador ámbito GPER, etapa IV.**

Junto a este colectivo las siguientes personas han colaborado y se han implicado en el proyecto, aportando durante la etapa inicial y en momentos puntuales del trabajo del Grupo Operativo, aunque por distintas causas no pudieron mantener el compromiso y dedicación que este implicaba: Noelia Martínez Martínez, Miguel Ángel Gutiérrez Molet, Ana Belén Martos Higuera, Manuel Sánchez Galey, Rafael Martín de Agar Valverde, Ángel Segura Valera, Carmen Guerrero de Mier... A todas ellas nuestro agradecimiento.

También han participado en el proyecto, integrando sus aportaciones en la dinámica del Grupo Operativo y compartiendo seguimiento del proceso con el Equipo IAAP, los consultores Joaquín del Valle Rodríguez Gutiérrez y Álvaro Gutiérrez Rodríguez.

Finalmente, valoramos y agradecemos el valor añadido que ha supuesto el trabajo de revisión de los catálogos de competencias por parte de Juan Almorza Daza, Javier García León y Rosa Gómez Torralbo, que han actuado para ello como especialistas en sus respectivos ámbitos*.

*NOTA. Por coherencia con la estructura de participación en el momento en que se cerró el Diccionario, se ha mantenido la adscripción de cada uno de los participantes a sus órganos y Consejerías respectivas, aunque éstas hayan cambiado posteriormente.

cor