

Las Habilidades Esenciales de Alta Dirección (HEAD)



Publicación colectiva del Comité de Esquema de Certificación de Directivos Públicos Profesionales.

Autores: Antonio **Aleman** López, Sarah **Alonso** Frau, Manuel **Blanco** Martín, Javier **Bustamante** Moreno, Luis **Candil** Martín, Ana **Ceballo** Sierra, Catalina **Cladera** Crespi, Alfonso **Delso** Medinilla, José Antonio **Fuertes** Cervantes, Soledad **Gallardo** Bonet, Belén **García** del Ordi, Antonio **García** Quintans, María Dolores **Geréz** Valls, Eduard **Gil** Carbó, M^a Teresa **González** Ausín, Oscar **Iglesias** Fernández, Raúl **Izquierdo** Rodríguez, Rodrigo **Martín** Castaño, Enrique **Martínez** Marín, Ramón **Marcos** Alló, José **Mazón** Gamborino, Iván **Molina** Carbonell, Fernando **Monar** Rubia, Antonio **Murillo** Díaz, Antonio **Pascual** García, Iñaki **Ortiz** Sánchez, Máximo **Romeral** Peña y Jaime **Tovar** Jover.

Este documento que contiene las HEADs (Habilidades Esenciales de Alta Dirección), de los Directivos Públicos Profesionales, ha sido elaborado por el Comité del Esquema de Certificación de Directivos Públicos Profesionales en el proceso de construcción del Esquema de nivel 1 de DPP, durante buena parte del año 2013.

Han participado en su redacción - sobre un documento base elaborado por dos miembros del Comité para la Excelencia de la Dirección Pública Profesional (CExDiP) de la fundación para los Compromisos de Calidad (www.compromisosdecalidad.es) e inspirado en los modelos de Alta Dirección de los países más avanzados del mundo , un panel de 27 expertos en servicios públicos, de diferentes formación, experiencia, territorio y nivel de gobierno, que figuran en la portada de este documento. Sus características se han sintetizado al final de él.

Han trabajado bajo la configuración de un panel, construido teniendo en cuenta los siguientes grupos de interés:

A De los Gobiernos y las Administraciones Públicas españolas

- A.1 Entorno político: electos – alcaldes, concejales, parlamentarios...- o decisores de alto nivel – consejeros, diputados...- o consejeros consultivos.
- A.2 Entorno estratégico: directores generales y subdirectores generales, gerentes, coordinadores,...
- A.3 Entorno operativo y de soporte a la dirección: jefes de área, directores de servicios, centros o programas, y expertos.
- A.4 Entorno de empresas públicas, agencias y asociaciones de organismos públicos.
- A.5 Entorno de empleados públicos, en general.

B De la sociedad civil: Ciudadanos, usuarios, consumidores de servicios públicos, proveedores de bienes y servicios y otros.

Este documento es, junto con el del *Código de Conducta de los DPP*, la parte sustancial del modelo de certificación propuesto por el CExDiP, proyecto que desarrolla en colaboración con la Asociación Española para la Calidad (AEC) y su Centro de Certificación de Personas (CERPER).

LA COMPETENCIA REQUERIDA

El candidato a la certificación deberá acreditar, según se estipule en el proceso de certificación, los siguientes aspectos:

1. Gobernanza, visión estratégica y creación de alianzas

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de gobernar estableciendo una visión que se pueda adaptar al entorno cambiante, compartiendo estrategias, construyendo coaliciones internas y con otras administraciones, locales, autonómicas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado, organizaciones y gobiernos internacionales, para lograr las metas comunes.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Visión sistémica
- Gestión de alianzas
- Comprensión del entorno
- Responsabilidad social
- Adaptación a la complejidad
- Dimensión de plazos

2. Liderazgo para el cambio

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de lograr las metas de la organización a través de un liderazgo para el cambio estratégico dentro y fuera de la organización. Inherente a esta HEAD está la capacidad de alinearse con la misión y desarrollarla en un entorno de continuo cambio.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes competencias:

- Creatividad e innovación
- Manejo de información
- Resiliencia y gestión de crisis
- Posicionamiento en cuanto a la misión
- Asunción de riesgos
- Negociación e influencia

3. Creación y Gestión de equipos

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de liderar personas a través de la definición de la visión, misión y metas. Inherente a esta HEAD está la capacidad de proporcionar un lugar de trabajo inclusivo que facilite la cooperación, el trabajo en equipo y la resolución alternativa de conflictos.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Gestión de la diversidad y del Conflicto
- Práctica del coaching, formación, capacitación y desarrollo.
- Liderazgo de Personas
- Promoción de la prevención de riesgos
- Escucha la voz del cliente interno
- Gestión del reconocimiento

4. Orientación a resultados

Esta habilidad esencial incluye la capacidad alinear las metas organizacionales y las expectativas de los ciudadanos. Inherente a esta HEAD está la capacidad de tomar decisiones que produzcan resultados de alta calidad aplicando conocimientos técnicos, análisis de problemas y cálculos de riesgos.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Orientación a los ciudadanos y usuarios
- Control y seguimiento
- Competitividad y emprendimiento
- Decisión, tenacidad y resolución de problemas
- Responsabilidad en las decisiones
- Fomento de la cultura de la evaluación y la calidad

5. Comunicación y transparencia

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de comunicar de forma efectiva hacia los empleados, ciudadanos y otros grupos de interés de la organización. Inherente a esta HEAD está la capacidad de establecer la estrategia de marketing en un entorno de continuo cambio.

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Comunicación interpersonal y capacidad de persuasión
- Comunicación con la ciudadanía y con las personas de la organización
- Transparencia
- Gestión de la comunicación y el marketing público
- Comunicación en redes sociales on-line
- Comunicación basada en hechos y datos

6. Gestión de Recursos públicos

Esta habilidad esencial incluye la capacidad de gestionar personas, finanzas, información y otros recursos de forma estratégica y tener la capacidad de responder con credibilidad técnica ante los responsables políticos

Para el adecuado análisis de esta habilidad se ha dividido esta HEAD en las siguientes las competencias:

- Gestión presupuestaria y contratación
- Gestión administrativa y normativa
- Gestión de procesos, innovación y aprendizaje
- Planificación y organización del tiempo
- Gestión de la tecnología, la energía y el medio ambiente
- Gestión de recursos humanos públicos

1. ANEXO I. EL COMITÉ DEL ESQUEMA

Los perfiles de los 28 miembros del Comité del Esquema autores de la presente publicación, se resumen en:

El Comité está fundamentalmente integrado por licenciados/as, en política y/o sociología (5), medicina (4), información y/o comunicación (3), ingeniería (4), economía (3), derecho (2) y psicología (2). Además hay titulados/as en antropología, arquitectura técnica, trabajo social, enfermería y un oficial superior de las fuerzas armadas.

La mayoría (15) son de los cuerpos de titulados superiores de empleados públicos (7 de entidades locales, 5 de la AGE y 3 de Comunidades Autónomas), personal estatutario (3) y laboral (2) y 5 son electos o personal de confianza.

Entre todos han realizado estudios de máster, experto universitario o asimilados en 40 ocasiones, especialmente en dirección - de recursos humanos, de sistemas de información, de servicios sanitarios, de gestión de calidad, de centros educativos, de gestión clínica, de empresas...- de gestión - de entidades financieras, hospitalaria, pública local, de sistemas integrados de salud, de políticas públicas, de centros de atención primaria... - y otros varios – como drogodependencias, sanidad, práctica jurídica, tecnologías de la información y las comunicaciones, medicina preventiva, criminología, estudios internacionales, investigación social aplicada, auditoría de calidad...-

Su desempeño además de en las áreas que se deducen de su conocimiento adquirido se ha desarrollado en otras como gerencia hospitalaria, asuntos sociales y /o sociolaborales, vivienda, urbanismo, dependencia, atención al ciudadano, evaluación de organizaciones y políticas, movilidad, sistemas de información y comunicaciones, formación, desarrollo local, auditoría de cuentas, desarrollo económico, seguridad pública, presupuestos, emergencias, contabilidad, industria, seguridad social, cooperación internacional, administración electrónica, innovación, varias ramas de derecho, atención primaria, gestión de proyectos, salud laboral, turismo, marketing público, educación, alta inspección, gestión de la calidad, , gestión clínica y defensa

Muchos son profesores universitarios o de escuelas de empleados públicos, ponentes y autores de numerosas publicaciones.

Varios desarrollan o han desarrollado tareas en el ámbito internacional en el terreno institucional o de ONGs.

Varios han alternado su trabajo en o con las Administraciones – especialmente como consultores – con el de la empresa privada

La mayoría tiene más de 15 años de experiencia laboral y pertenecen a 8 territorios distintos.

Y el miembro colectivo, la Asociación General de Consumidores ASGECO es una CONFEDERACIÓN de ámbito estatal creada en 1981, que reúne a numerosas organizaciones y federaciones de consumidores, sumando más de 300 sedes abiertas al público y agrupando más de 350.000 socios repartidos por todo el país. ASGECO destaca a nivel nacional por su defensa de los consumidores y usuarios de servicios públicos.