

# EL PROCÉS D'INTRODUCCIÓ DE LA GESTIÓ PER COMPETÈNCIES AL CONSORCI DE BIBLIOTEQUES DE BARCELONA

Un cop constituït l'instrument de gestió que representa el Consorci i amb l'orientació estratègica definida al "Pla de Biblioteques de Barcelona 1998-2010, de la informació al coneixement", la consciència que l'actuació dels professionals és un element clau per a la implantació amb èxit del pla ens impulsa a adequar i fer més eficaços els sistemes de gestió de Recursos Humans.

Amb aquest objectiu s'elabora el projecte d'introducció de la gestió per competències dels Recursos humans del Consorci.

Tradicionalment, els perfils professionals a l'Administració han estat definits en termes de coneixements i d'experiència (sovint no avaluada), però la pràctica organitzativa ens demostra que l'excel·lència en l'acompliment professional depèn també d'altres elements com les actituds o algunes característiques personals, elements sovint decisius però poc considerats en la gestió pública dels recursos humans.

L'elaboració del model de competències del Consorci pretén definir els perfils professionals de tots els llocs de treball, tenint en compte els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques personals rellevants per al desenvolupament amb qualitat de les funcions de cada lloc de treball.

La gestió per competències significa que la política de Recursos Humans ha d'estar orientada principalment a la incorporació, reconeixement i desenvolupament de les competències considerades com a claus, a través del sistema de selecció i provisió de llocs de treball, formació i desenvolupament professional, promoció i plans de carrera, classificació professional, etc.



## La definició de les competències, un procés participatiu.

L'elaboració del model de competències del Consorci ha estat basat en la consideració de dos elements principals: d'una banda la visió de futur respecte al model bibliotecari i el tipus de serveis que es volen impulsar i, d'altra banda, l'anàlisi dels diversos llocs de treball en relació amb les funcions que han de desenvolupar.

Per fer-ho, hem comptat amb la participació d'un conjunt de treballadors/es que ocupen cada un dels llocs de treball que, mitjançant tècniques d'enquesta i entrevista, han pogut aportar-hi la seva visió i experiència.

Paral·lelament, i comptant amb la col·laboració d'assessors experts externs, un grup de treball compost per directius del Consorci i directors de biblioteques han anat treballant sistemàticament la selecció i definició de cada competència i l'elaboració dels perfils de cada lloc de treball.

Aquesta metodologia de treball consistent a combinar la intervenció d'experts externs, directius i ocupants de tots els llocs de treball, proporciona una doble validació del procés: d'una banda aporta tota la riquesa d'elements percebuts des de diferents rols de l'organització; d'altra banda facilita una percepció més propera del nou sistema per part del personal a causa d'haver tingut en compte els punts de vista de diferents nivells de l'organització.

D'altra banda, en el procés han col·laborat, a més de la Diputació de Barcelona, diferents persones i institucions rellevants en el camp de les biblioteques, com la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la Universitat de Barcelona, el Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya o la Fundació Bertelsmann.

Com a resultat, disposem d'una definició del perfil de competències de cada lloc de treball del Consorci, la qual cosa ens posa en disposició d'aplicar el model a la nostra pràctica organitzativa.



## La introducció de la gestió per competències.

Hem iniciat la introducció d'aquest model en tres àmbits d'actuació inicial:

- A) selecció i provisió de llocs de treball
- B) la formació i desenvolupament professional
- C) els plans de carrera.

Pel que fa als processos selectius, hem arribat a un acord amb les representacions sindicals de l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona sobre els criteris que cal utilitzar en cada tipus de procés, i hem establert diferències en la profunditat de l'avaluació de competències, major en el cas dels llocs de treball més crítics (com els de directors/es de biblioteca) que en els llocs de base.

També hi ha un acord bàsic respecte al sistema de plans de carrera.

Respecte a la formació i desenvolupament professionals, on els consensos acostumen a ser més senzills, ens trobem en la fase de disseny del sistema de plans de desenvolupament individualitzats, de manera que no hem establert acords explícits.

Les característiques del sistema i les aplicacions pràctiques que hem iniciat es descriuen més detalladament en l'annex "La gestió per competències al Consorci de Biblioteques de Barcelona".



## Calendari del procés en el seu conjunt.

novembre-desembre 2001	Elaboració del projecte. Selecció de l'empresa consultora
gener-març 2002	Anàlisi del llocs de treball. Identificació de les capacitats organitzatives
abril-maig 2002	Definició del diccionari de competències
jJuny-octubre 2002	Elaboració dels perfils de competències de cada lloc de treball
novembre-febrer 2003	Debat intern. Introducció de modificacions presentació als sindicats. Debat amb institucions i professionals externs
març 2003	Aplicació parcial a accions formatives i de desenvolupament.
març-juny 2003	disseny inicial de sistemes i instruments per a l'aplicació a selecció i provisió de llocs. Acord amb les representacions sindicals sobre els criteris d'aplicació al sistema de selecció i provisió de llocs de treball.
maig 2003	
maig-juny 2003	1ª. aplicació al procés d'avaluació de competències directives del personal de base.
juny 2003	1ª. aplicació a un procés de selecció massiu: borsa de Tècnics Auxiliars.
setembre 2003	1ª. aplicació a un procés de provisió de llocs de directors: Director/a de biblioteca de districte.
octubre 2003	Inici del disseny de criteris i instruments per a l'aplicació general al sistema de formació i desenvolupament.



# PROJECTE D'ELABORACIÓ DEL MODEL DE COMPETÈNCIES PROFESSIONALS DEL CONSORCI DE BIBLIOTEQUES DE BARCELONA

L'elaboració del *"Pla de Biblioteques de Barcelona 1998-2010, de la informació al coneixement"* ha significat una nova concepció de la biblioteca pública com un equipament cultural actiu i dinamitzador, referent cultural del territori i compromès amb la democratització i la difusió de la informació, la transmissió de coneixements, la formació, l'educació permanent, l'autoinformació i el lleure.

Una nova orientació l'èxit de la qual requereix una adequació dels perfils professionals del personal que ha de fer possible el trànsit de la informació al coneixement, a partir dels serveis amb valor afegit que s'hi presten.

És amb aquest objectiu que pren rellevància l'elaboració d'un model de competències professionals propi de les Biblioteques de Barcelona, que permeti millorar la gestió dels recursos humans del Consorci sobre la base d'una definició del perfil de competències requerit per a cada lloc de treball, que haurà de ser la base sobre la qual s'ha de construir el Pla de formació i el model de selecció de personal per proveir els llocs que vacants.



El projecte s'estructura en 3 fases:

### **a) Anàlisi i descripció dels llocs de treball**

A partir de la metodologia pròpia d'aquesta activitat, basada en tècniques d'anàlisi d'entrevistes i qüestionaris.

S'ha comptat també amb la participació d'un grup d'experts i de persones vinculades a institucions relacionades amb l'àmbit de les biblioteques, com el Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya, la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la Universitat de Barcelona o la Fundació Bertelsmann.

El producte d'aquesta fase és una llistat de funcions, responsabilitats i requeriments funcionals necessaris per desenvolupar amb èxit els rols professionals assignats a cada lloc de treball d'acord amb els serveis que actualment es presten a les biblioteques i els serveis que es pretenen impulsar en un futur immediat.

### **b) Definició del "diccionari" de competències del Consorci.**

S'ha treballat amb una metodologia de panel d'experts i anàlisi de la informació proporcionada pels responsables jeràrquics i per una mostra dels mateixos ocupants dels llocs de treball.

El treball d'elaboració en aquesta fase ha estat pilotat per un grup de treball compost per directius i directors/es de biblioteca del Consorci, amb el suport expert de consultors externs especialistes en Recursos Humans i sistemes de gestió per competències



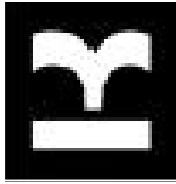
El producte d'aquesta fase és un llistat de les competències professionals que es consideren claus per a l'èxit de l'estratègia del Consorci. Cada competència identificada compta amb una definició precisa, un llistat d'indicadors de comportament observables i uns nivells de desenvolupament de la competència que permeten definir el grau d'exigència necessari per a cada lloc de treball.

### **c) Elaboració del perfil de competències requerit per a cada lloc de treball.**

Dirigit pel mateix grup de treball de la fase anterior, es tracta de partir del diccionari de competències elaborat per definir el nivell de desenvolupament que cada competència ha de tenir per al desenvolupament òptim de cada lloc de treball.

El producte d'aquesta fase és la definició dels perfils de competències de cada lloc de treball, element que serà la referència que ens permeti introduir la gestió per competències en la pràctica dels sistemes de Recursos humans de l'organització: selecció i provisió de llocs de treball, formació i desenvolupament professional, promoció i plans de carrera, catàleg de llocs i retribucions, etc.





**MODEL DE COMPETÈNCIES  
CONSORCI DE BIBLIOTEQUES DE BARCELONA**

---



# CONTINGUT

	<u>pàg.</u>
1. Introducció	8
2. Model de Competències Consorci de Biblioteques	12
2.1. Competències Genèriques	16
2.2. Competències Directives	33
2.3. Competències Específiques	46
2.4. Coneixements	51
3. Perfils de competències dels llocs de treball	66

# 1. INTRODUCCIÓ

---

# 1. INTRODUCCIÓ

## **La gestió per competències, o el repte d'una gestió eficaç dels recursos humans.**

La qualitat dels serveis bibliotecaris que volem oferir està determinada per l'actuació de les persones que hi treballen i que han de fer realitat el trànsit *de la informació al coneixement* a partir dels serveis amb valor afegit que s'hi presten.

L'element humà és el principal valor amb què comptem, i la definició dels perfils professionals esdevé un element bàsic de gestió que ens ha de permetre reclutar, seleccionar i desenvolupar les capacitats considerades com a claus.

Tradicionalment, els perfils professionals han estat definits en termes de coneixements i d'experiència, però la pràctica de les organitzacions més avançades demostra que l'excel·lència en l'acompliment professional depèn també d'altres elements com les actituds o algunes característiques personals, elements sovint decisius però poc considerats en la gestió pública dels recursos humans.

L'elaboració del Model de Competències del Consorci pretén definir els perfils professionals de tots els llocs de treball, tenint en compte els coneixements, les habilitats, les actituds i les característiques personals rellevants per al desenvolupament amb qualitat de les funcions de cada lloc de treball .

## **La definició de les competències, un procés participatiu.**

L'elaboració del Model de Competències del Consorci ha estat basat en la consideració de dos elements principals: d'una banda, la visió de futur respecte al model bibliotecari i el tipus de serveis que es volen impulsar i, d'altra banda, l'anàlisi dels diversos llocs de treball en relació amb les funcions que han de desenvolupar.

Per fer-ho, hem comptat amb la participació d'un conjunt de treballadors/res ocupants de cada un dels llocs de treball que, mitjançant tècniques d'enquesta i entrevista, han pogut aportar la seva visió i experiència.

# 1. INTRODUCCIÓ (cont.)

Paral·lelament, i comptant amb la col·laboració d'assessors experts externs, un grup de treball compost per directius del Consorci i directors de biblioteques han anat treballant sistemàticament la selecció i definició de cada competència i l'elaboració dels perfils de cada lloc de treball.

Aquesta metodologia de treball consistent en combinar la intervenció d'experts externs, directius i ocupants de tots els llocs de treball proporciona una doble validació del procés: d'una banda, aporta tota la riquesa d'elements percebuts des de diferents rols de l'organització; i d'altra banda, facilita una percepció més propera del nou sistema per part del personal pel fet d'haver tingut en compte els punts de vista de diferents nivells de l'organització.

La presentació del Model de Competències a les direccions de recursos humans de la Diputació i de l'Ajuntament, així com a les respectives representacions sindicals, ha d'acabar de consolidar la seva implantació.

## **Les aplicacions immediates del Model de Competències.**

Hi ha dos sistemes de gestió dels recursos humans del Consorci on l'aplicació del Model de Competències es fa sentir amb més urgència: la selecció de personal i el desenvolupament professional de les persones de la plantilla.

La necessitat d'incorporar professionals excel·lents és una evidència que no requereix més comentaris. Però, en aquests moments, el ritme de creixement, la necessitat de renovar borses de contractació temporal i, sobretot, la perspectiva d'*aplantillar* el personal interí, fa que la incorporació del Model de Competències en el sistema de selecció de personal sigui una prioritat.

D'altra banda, si adquirir les competències professionals necessàries és una línia d'actuació immediata, l'altra és desenvolupar les competències del personal de la plantilla actual. Per això hem previst iniciar l'any 2003 el disseny de plans de desenvolupament professional de cada treballador/a, definits pels requeriments del lloc de treball i les característiques de cada persona. Aquests plans personals han de ser la base per a una actuació global, ja sigui a través de la formació o altres instruments (rotacions de llocs, *coaching*, etc.)

# 1. INTRODUCCIÓ (cont.)

Els llocs de treball definits des del punt de vista de les competències professionals són:

**A les biblioteques:**

- Director/a de biblioteca de districte
- Director/a de biblioteca de barri (de més d'un bibliotecari)
- Director/a de biblioteca de barri (d'un bibliotecari)
- Director/a de biblioteca de barri (filial)
- Bibliotecari
- Tècnic auxiliar de biblioteca
- Personal de suport

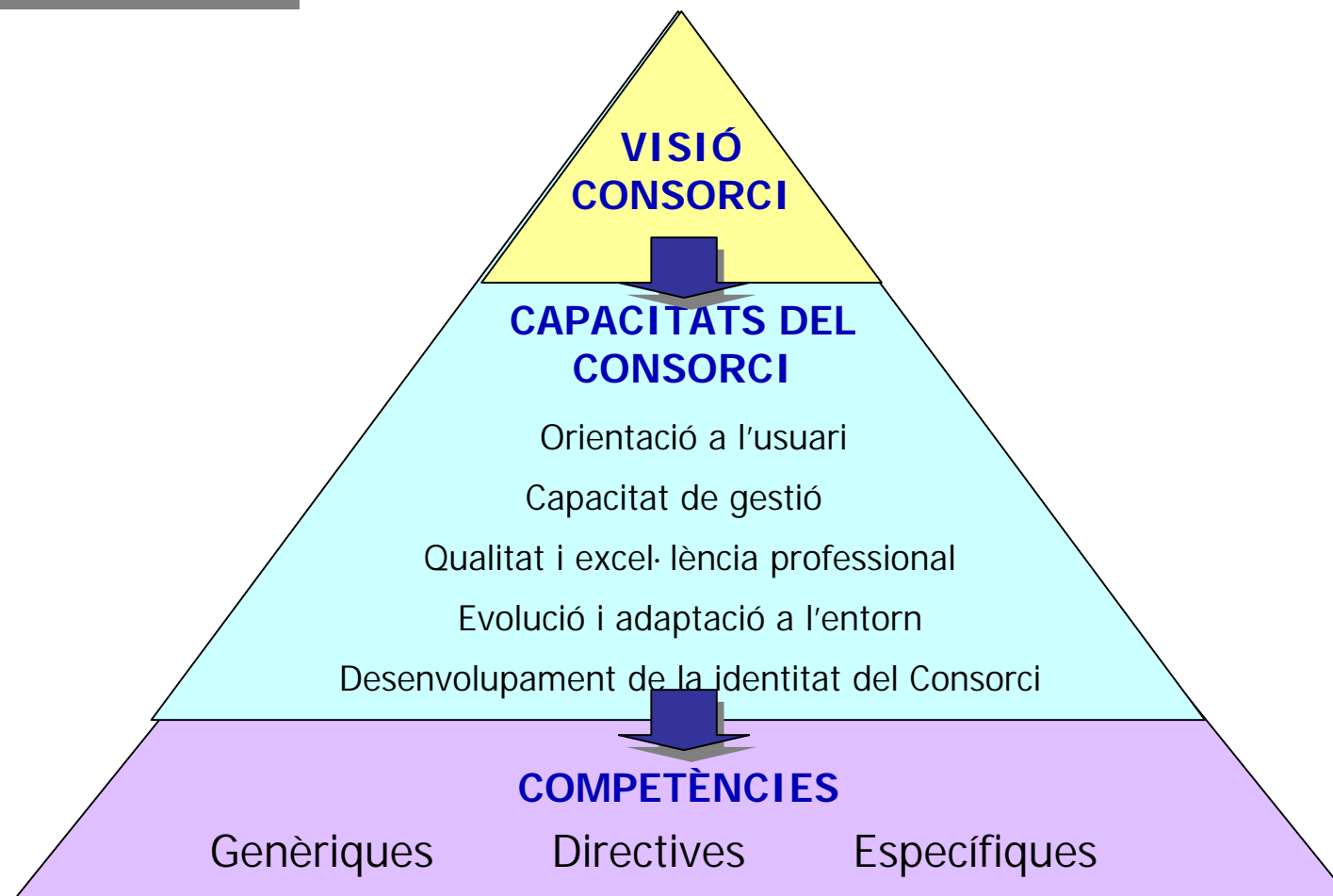
**Als serveis centrals:**

- Directora tècnica
- Cap de recursos humans
- Director de programes
- Gestor d'activitats
- Secretària de direcció
- Tècnic de suport als serveis centrals (administració de personal)
- Tècnic de suport als serveis centrals (gestió econòmica i de comptabilitat)
- Tècnic de suport als serveis centrals (direcció tècnica)
- Tècnic de suport als serveis centrals (polivalent)
- Tècnic auxiliar informàtic

## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES

## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES

ENFOCAMENT GLOBAL



## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES (cont.)

CAPACITATS DEL CONSORCI

### Orientació a l'usuari i societat

Totes les persones que integren el Consorci han de dirigir la seva actuació cap a la satisfacció de les necessitats dels usuaris actuals i potencials de les biblioteques per tal d'oferir un servei més personalitzat.



- Orientació a l'usuari
- Relació/Comunicació
- Orientació a resultats

### Capacitat de gestió

El Consorci gestiona un servei públic per a la societat. Per això, és necessari respondre a les expectatives de la societat desenvolupant capacitats i habilitats de gestió que promoguin l'eficàcia i l'eficiència.



- Orientació a resultats
- Xarxes de contacte
- Lideratge
- Treball en equip
- Planificació i organització

### Evolució i adaptació a l'entorn

El Consorci ha d'identificar els canvis que es produeixen o poden produir-se en la societat, anticipar-s'hi i adaptar-s'hi de manera àgil, així com detectar, aprofitar i adaptar-se a les oportunitats de millora del servei ofert derivades d'aquests canvis.



- Iniciativa/Innovació
- Flexibilitat
- Visió global del sector bibliotecari

### Identitat del Consorci de Biblioteques

Potenciar una identitat pròpia del Consorci, un sentit de pertinença i la capacitat de situar-se en el context organitzatiu.



- Visió global del sector bibliotecari
- Sentit de pertinença

### Qualitat i excel·lència professional

La necessitat d'oferir valor afegit i desenvolupar processos de millora continuada del servei ofert als usuaris actuals i potencials comporta la necessitat de desenvolupar determinats hàbits de conducta i demostrar professionalitat.



- Professionalitat

COMPETÈNCIES GENÈRIQUES



## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES (cont.)

### ESQUEMA DE COMPETÈNCIES

**CAPACITAT ORGANITZATIVA (per competències genèriques)**

Factor crític d'èxit a desenvolupar per l'organització



#### NOM DE LA COMPETÈNCIA

##### Definició

Resumeix de manera genèrica el concepte o significat de la conducta o capacitat a tractar. Què entenem per aquesta competència?

##### Identificadors de comportament

Són les conductes o actuacions observables que permeten conèixer si la competència, tal com s'ha definit, està essent o no desenvolupada per l'empleat. Són "pistes" per identificar la competència en l'actuació d'un professional. Com sabem si una conducta està essent o no desenvolupada?

##### Nivells de desenvolupament

0	
1	
2	Consisteixen en l'ordenació o gradació del nivell d'exigència o de desenvolupament de cada competència, i tracten de respondre la pregunta de "quin nivell descriu millor l'actuació d'una persona en concret". Determinen, per tant, en quin grau o "nivell d'avanç" es troba la competència o coneixement desenvolupats pel professional.
3	
4	
5	Cada nivell inclou els nivells anteriors.

A continuació, es presenta per cada competència una fitxa individual de la seva descripció, que permet visualitzar els elements indicats que la componen.

## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES (cont.)

### 2.1. COMPETÈNCIES GENÈRIQUES

1. Orientació a l'usuari
2. Relació/Comunicació
3. Treball en equip
4. Professionalitat
5. Sentit de pertinença
6. Flexibilitat
7. Iniciativa/Innovació
8. Orientació a resultats

# 1. ORIENTACIÓ A L'USUARI

## DEFINICIÓ

Sensibilitat, actitud i compromís cap al coneixement i satisfacció de les necessitats presents i futures dels usuaris actuals i potencials i/o professionals de les Biblioteques de Barcelona, tant pel que fa a la planificació com a la prestació del servei.

## IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Compleix compromisos acordats amb l'usuari intern, així com amb l'usuari final.
- Dirigeix tot l'esforç i actuació a aconseguir la satisfacció de l'usuari intern i de l'usuari final.
- Aprofita tots els moments de relació amb l'usuari intern i amb l'usuari final per oferir un servei que permeti fidelitzar-lo.
- Assessora l'usuari intern i l'usuari final en la recerca de solucions o el servei que millor s'adapti a les seves necessitats.
- Els usuaris, interns i finals, valoren positivament la seva feina.
- Transmet credibilitat i confiança en el seu tracte amb l'usuari intern i amb l'usuari final.

# 1. ORIENTACIÓ A L'USUARI (cont.)

## NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Mostra una bona disposició per atendre les necessitats i expectatives dels usuaris actuals i potencials, i els ofereix informació útil i una actitud amable i cordial. Respon a les preguntes, queixes o qüestions que l'usuari li planteja.

**Nivell 2:** S'implica personalment en l'atenció i resolució dels problemes de l'usuari actual i potencial, i en fa un seguiment. Es preocupa de perseguir les necessitats de l'usuari per oferir-li el servei o la solució oportuns.

**Nivell 3:** Assumeix la iniciativa d'assessorar l'usuari actual i potencial, li ofereix i li transmet el seu coneixement i l'aconsella en la recerca de solucions. Fa esforços concrets per donar valor afegit, a partir d'un coneixement profund de les seves necessitats.

**Nivell 4:** S'anticipa a les necessitats i requeriments de l'usuari actual i potencial, i els fa els suggeriments oportuns. Fidelitza l'usuari i/o professional respecte del servei ofert. Es mostra proactiu en l'aportació de propostes de millora del servei ofert.

## 2. RELACIÓ I COMUNICACIÓ

### DEFINICIÓ

Capacitat d'expressar idees i opinions de manera clara i convincent; escolta i és receptiu a les propostes de la resta d'interlocutors, tant si es tracta d'usuaris com si es tracta de persones de l'organització i agents externs. Projecta una imatge positiva de les Biblioteques de Barcelona, i hi genera relacions constructives.

### IDENTIFICADORS DE COMPORAMENT

- Escull el mitjà i les formes adequats per comunicar-se d'acord amb la situació, el missatge i el receptor.
- Emet missatges clars i ordenats.
- Sap atraure i mantenir l'atenció de les persones que l'envolten.
- S'esforça per escoltar els altres i s'assegura de comprendre'ls correctament.
- Adapta els seus missatges als interessos i capacitats de l'interlocutor.
- Comunica de manera eficaç i amb tacte quan es troba en situacions difícils.
- És capaç d'argumentar amb precisió i solidesa, així com d'utilitzar de manera adequada, dades, gràfics i exemples concrets per millorar l'eficàcia en la comunicació.

## 2. RELACIÓ I COMUNICACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Es relaciona i estructura els seus missatges de forma lògica i s'esforça per escoltar i entendre la resta d'interlocutors.

**Nivell 2:** Adapta els seus missatges als interessos i capacitat de l'interlocutor.

**Nivell 3:** Es comunica de manera eficaç en situacions difícils i davant matèries sensibles.

**Nivell 4:** Presenta les seves consideracions de manera eficaç davant d'un grup, i aconsegueix captar l'atenció de l'audiència i persuadir i convèncer els altres, així n'obté el compromís i implicació en una acció o projecte concret.

## 3. TREBALL EN EQUIP

### DEFINICIÓ

Capacitat per col·laborar amb altres persones, dintre i fora de l'equip habitual, establint-hi una relació de treball eficaç i una comunicació fluida que contribueix a la consecució d'objectius, bo i compartint els èxits i solucionant conjuntament les possibles dificultats que apareguin.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Té predisposició cap a la participació en grups de treball.
- Es mostra accessible i sensible a les necessitats dels membres de l'equip.
- Té en compte els objectius, les necessitats i els requisits d'altres àrees d'activitat / col·lectius del Consorci.
- Aborda amb altres professionals del seu equip diferents temes, tant professionals com socials.
- Es manifesta positiu i constructiu davant les dificultats que pugui tenir l'equip.
- Aporta alternatives constructives per facilitar la presa de decisions.
- Manifesta una actitud proactiva davant les tasques i projectes encomanats a l'equip.
- Comparteix amb la resta de membres la informació i coneixements útils per a la seva feina.
- Adapta el seu rol a les característiques de diferents persones i equips.
- Valora i integra les idees i aportacions d'altres professionals.

## 3. TREBALL EN EQUIP (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Realitza la tasca que se li encomana dintre del grup, col·labora amb la resta de l'equip i transmet la informació bàsica per assolir objectius comuns.

**Nivell 2:** Accepta i valora l'aportació de la resta de membres de l'equip, tenint en compte altres punts de vista. Comparteix informació rellevant. Aporta iniciatives i idees que contribueixen a la consecució dels objectius del grup. Ajuda els membres de l'equip quan li ho sol·liciten.

**Nivell 3:** Anteposa els objectius de l'equip als propis. Participa activament en l'equip amb una visió global de la seva missió i dels seus objectius. Ofereix ajuda quan veu que la resta es troba amb dificultats.

**Nivell 4:** Anima i motiva els membres de l'equip. Es preocupa de crear i mantenir un bon ambient i relacions de treball eficaces. Actua de forma conciliadora i responsable quan apareixen discrepàncies. Promou una cultura de treball en equip i ajuda a integrar-hi nous membres.

**Nivell 5:** És capaç de coordinar eficaçment equips multidisciplinars, bo i aportant-hi una visió integradora de diferents enfocaments.



## 4. PROFESSIONALITAT

### DEFINICIÓ

Capacitat per aplicar de manera efectiva els coneixements i habilitats adquirits per aconseguir una total cobertura de les diferents funcions i responsabilitats del lloc. Capacitat per aprendre i mantenir-se actualitzat.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Coneix les característiques de l'activitat de Biblioteques, el model bibliotecari i les necessitats de l'entorn.
- Posseeix els coneixements i habilitats necessaris per desenvolupar les seves funcions amb qualitat i les posa en pràctica.
- Es preocupa i actua per mantenir un coneixement actualitzat i profund dels temes que afecten la biblioteca pública i el seu treball en concret, així com de l'evolució i els canvis del sector bibliotecari i necessitats i/o expectatives dels usuaris i de la societat.
- Comparteix els seus coneixements, experiència i habilitats amb la resta de companys.
- Transforma la seva experiència en pautes o hàbits de comportament que demostrin la consolidació dels seus coneixements.

## 4. PROFESSIONALITAT(cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Aplica al seu lloc de treball els coneixements, experiències i habilitats necessaris per tal d'executar eficaçment les funcions pròpies del seu lloc, d'acord amb els objectius bàsics del Consorci.

**Nivell 2:** Demostra la seva experiència en la forma de realitzar les seves funcions i es preocupa per millorar i desenvolupar els seus coneixements i habilitats en relació amb el seu sector i amb el seu lloc de treball.

**Nivell 3:** És un referent per als seus companys en la resolució de problemes o dubtes pel seu alt grau de coneixement i experiència. Té una actitud positiva per transmetre els seus coneixements i experiència a altres persones de l'organització.

**Nivell 4:** Comprèn l'impacte que tenen les tendències del sector i necessitats i/o expectatives de la societat en les decisions i objectius estratègics del Consorci. Planteja propostes de millora d'acord amb els objectius estratègics del Consorci.

## 5. SENTIT DE PERTINENÇA

### DEFINICIÓ

Identificació amb el servei públic i amb la missió, valors i objectius de les Biblioteques de Barcelona. Voluntat d'orientar l'actuació professional cap al desenvolupament d'aquest model.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Manifesta amb la seva actuació el compromís amb el servei públic.
- Aconsegueix transmetre als seus companys els valors i objectius de les Biblioteques de Barcelona.
- Aporta idees i opinions per tal de construir criteris comuns que enforteixin els valors compartits.
- Mostra interès i voluntat per entendre l'organització, el seu funcionament, valors i objectius.

## 5. SENTIT DE PERTINENÇA (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Coneix l'estructura de l'organització i els objectius bàsics de la biblioteca. Orienta la seva actuació segons els valors del servei públic i cap a la consecució dels objectius de la biblioteca.

**Nivell 2:** Coneix el model bibliotecari de les Biblioteques de Barcelona i orienta la seva actuació per desenvolupar-lo. Coneix la missió, visió i valors de l'organització.

**Nivell 3:** Coopera amb els altres i té una actuació transversal per impulsar l'assoliment dels objectius generals de l'organització.

**Nivell 4:** En el seu àmbit de relació, interna i externa, promou la identificació amb els valors del servei públic i amb la missió i els objectius de les Biblioteques de Barcelona.

## 6. FLEXIBILITAT

### DEFINICIÓ

Capacitat per adaptar-se i treballar eficaçment en diferents situacions i amb persones o grups diversos, assimilant eficaçment els canvis i imprevistos que es produeixen en el dia a dia durant el desenvolupament de la feina. Suposa entendre i valorar postures diferents o punts de vista trobats, o bé adaptar el propi enfocament a mesura que la situació ho requereixi.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Prioritza els imprevistos del dia a dia.
- Gestiona la seva planificació de forma flexible, de tal manera que pot assumir la realització de diverses i diferents tasques en el treball diari.
- Adopta les decisions i actuacions en funció de l'entorn i de la situació concreta en què es troba, adaptant les normes i els procediments a cada situació.
- És capaç d'adaptar-se a noves responsabilitats i utilitzar de manera adequada les diferents eines i instruments disponibles en situacions diverses.

## 6. FLEXIBILITAT (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

- Nivell 0:** No aplica aquesta competència.
- Nivell 1:** Adapta les seves actuacions a les circumstàncies. Assumeix amb eficàcia els canvis de tasques.
- Nivell 2:** Aplica les normes amb flexibilitat. Depenent de cada situació, és flexible a l'hora d'aplicar els procediments, i els adapta amb vista a l'assoliment dels objectius del Consorci. Assumeix i gestiona eficaçment els imprevistos que sorgeixen en el desenvolupament de les seves tasques.
- Nivell 3:** Adapta el seu comportament. Actua per adaptar-se a les situacions o a les persones amb qui treballa i als usuaris. Gestiona la seva agenda i planifica amb flexibilitat.
- Nivell 4:** Adapta la seva estratègia, bo i adequant el seu pla de treball, objectius o projectes a diverses situacions.

## 7. INICIATIVA/INNOVACIÓ

### DEFINICIÓ

Capacitat per desenvolupar noves idees i portar-les a la pràctica amb un sentit de millora contínua en activitats, processos i serveis, amb la finalitat de respondre a les necessitats d'evolució del Consorci de Biblioteques.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Aporta solucions, idees i alternatives noves, amb la finalitat de millorar i ampliar els serveis.
- Introdueix millores en la gestió i desenvolupament de la seva activitat diària.
- Proposa millores en els procediments existents amb la finalitat de facilitar el servei als usuaris.
- Realitza la gestió de serveis a usuaris, i hi aporta solucions noves, adaptant-se a noves necessitats.
- Respon amb agilitat i creativitat a les possibles incidències que es produeixen en el seu entorn de treball.

## 7. INICIATIVA/INNOVACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

- Nivell 0:** No aplica aquesta competència.
- Nivell 1:** Es mostra proactiu a l'hora de plantejar solucions o millores en l'àmbit de les seves funcions.
- Nivell 2:** Demostra una actitud de millora contínua en totes les funcions, activitats i tasques que realitza.
- Nivell 3:** Proposa i posa en pràctica idees o solucions innovadores que aporten qualitat en el servei prestat i que poden ajudar a un millor funcionament organitzatiu.
- Nivell 4:** S'anticipa a les necessitats d'actuació del Consorci, preveu canvis en la societat que poden afectar les activitats i serveis i respon creant noves pràctiques d'actuació que hi aporten valor afegit.



## 8. ORIENTACIÓ A RESULTATS

### DEFINICIÓ

Capacitat per enfocar l'activitat cap a la consecució dels objectius de servei; es mostra eficaç i eficient en les seves actuacions.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- S'esforça per aconseguir els objectius de servei i resoldre els problemes que puguin dificultar-los.
- Assumeix totes les responsabilitats de la seva feina.
- Es mostra resolutiu, i actua de forma correcta en el temps adequat, fins i tot en situacions de pressió.
- Adapta els processos i procediments organitzatius, tant formals com informals, per tal d'optimitzar-ne els resultats.
- Inverteix el seu temps i el dels altres en allò que és veritablement important.
- Troba un estímul en els objectius i reptes difícils d'assolir que aporten valor al servei.
- Analitza el cost-benefici de les activitats a realitzar, i en sospesa la dedicació prevista i els resultats obtinguts.

## 8. ORIENTACIÓ A RESULTATS (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** En el seu treball, s'esforça i se sent responsable de les accions i resultats que n'obté.

**Nivell 2:** Es mostra constant en el desenvolupament de l'activitat, malgrat les dificultats, amb gran desig de superació en la consecució dels objectius marcats.

**Nivell 3:** Aconsegueix els resultats, tot optimitzant al màxim els recursos disponibles de l'organització (persones, temps, cost, etc.)

**Nivell 4:** Dóna suport als altres en el compliment dels seus objectius perquè el Consorci pugui assolir els millors resultats.

## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES (cont.)

### 2.2. COMPETÈNCIES DIRECTIVES

1. Xarxes de contacte
2. Lideratge/Impacte i influència
3. Visió global del sector de biblioteca pública
4. Planificació i organització
5. Negociació

# 1. XARXES DE CONTACTE

## DEFINICIÓ

Capacitat per establir, mantenir i potenciar contactes i xarxes de relacions professionals que contribueixin positivament a la consecució dels objectius de les Biblioteques de Barcelona.

## IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Estableix i utilitza molts i diferents contactes o relacions professionals que resulten positius per a la consecució d'objectius.
- Manté relacions professionals amb persones clau en la presa de decisions en el sector.
- Involucra i fa que es comprometin altres agents en la consecució dels objectius.
- Amplia la seva xarxa de relacions professionals a través de contactes actuals.

# 1. XARXES DE CONTACTE (cont.)

## NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Té capacitat per establir i mantenir relacions operatives eficaces amb agents interns i externs per al desenvolupament normal del seu treball. La seva actitud és oberta, i busca les aportacions i la col·laboració d'aquests agents.

**Nivell 2:** Estableix i utilitza les seves relacions per fomentar la participació activa, i facilita d'aquesta manera la consecució dels objectius en el seu àmbit d'activitat.

**Nivell 3:** Manté relacions que aconsegueixen involucrar agents interns i externs del Consorci en la consecució de resultats. Utilitza els seus contactes actuals per aconseguir ampliar les seves relacions.

**Nivell 4:** Manté relacions d'interès per a l'organització, per la qual cosa facilita l'assoliment d'acords a nivell estratègic del Consorci. Es relaciona i coordina eficaçment amb agents externs significatius, i aconsegueix la seva participació en projectes o activitats de les Biblioteques de Barcelona, generant i aprofitant sinergies.

## 2. LIDERATGE/IMPACTE I INFLUÈNCIA

### DEFINICIÓ

Habilitat per generar confiança i complicitat amb les seves aportacions professionals i personals. Capacitat de convèncer, persuadir i influir en els altres per implicar-los en el projecte del qual és líder. Capacitat per dirigir i desenvolupar equips al seu càrrec.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Transmet informació i adapta les argumentacions a les expectatives dels altres per trobar el seu suport.
- Genera seguretat i confiança amb la seva actuació i aconsegueix persuadir l'equip per aconseguir resultats.
- S'anticipa i porta a terme accions específiques o inusuals que produeixen canvis positius de comportament.
- Delega les activitats en funció de les característiques de l'equip.
- Es preocupa per la carrera professional i el desenvolupament de les persones.
- Representa el projecte que lidera amb il·lusió i entusiasme, i genera interès extern i compromís intern.
- Comunica els objectius a assolir, dóna instruccions detallades sobre com assolir-los i aporta suggeriments per ajudar l'equip a aconseguir-los.
- Ofereix *feedback* positiu i/o negatiu, segons convingui, sempre amb ànim constructiu i facilitant els mitjans i eines necessaris per a la millora i desenvolupament dels seus col·laboradors.

## 2. LIDERATGE/IMPACTE I INFLUÈNCIA (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Transmet de manera adequada objectius, accions i tasques a realitzar, i informa els altres sobre el grau d'acompliment requerit.

**Nivell 2:** Es preocupa de la motivació, desenvolupament i creixement dels seus col·laboradors. Realitza comentaris o actituds positives sobre el desenvolupament de cada un dels membres de l'equip. Dóna *feedback* positiu i/o negatiu per al desenvolupament de les persones. Adapta la seva actuació a les persones i circumstàncies per tal d'atraure l'interès dels altres o d'aconseguir l'efecte desitjat.

**Nivell 3:** Adapta el seu estil de lideratge a la maduresa professional de les persones i a la maduresa global de l'equip. Manifesta habilitats de conducció d'equips per guiar-los o dirigir-los amb convicció cap a un objectiu comú.

**Nivell 4:** Se situa com un líder respectat i valorat per l'organització i els seus criteris influeixen de forma decisiva en la seva evolució i desenvolupament. És un referent per a la resta de companys. Comunica una visió de futur que genera entusiasme, il·lusió i compromís amb el projecte o la missió de les Biblioteques de Barcelona.

## 3. VISIÓ GLOBAL DEL SECTOR DE BIBLIOTECA PÚBLICA

### DEFINICIÓ

Coneixement global del sector de la biblioteca pública i els àmbits d'actuació amb els quals es relaciona, i vincula el treball individual amb els objectius globals de l'organització, identificant les característiques de la situació actual i les possibilitats de desenvolupament.

### IDENTIFICADORS DE COMPORAMENT

- Coneix l'organització i els objectius del Consorci i l'aportació que se n'espera.
- Valora anticipadament l'impacte general de las accions proposades.
- Coneix les tendències del sector i el grau de desenvolupament que hi assoleixen les Biblioteques de Barcelona.
- Coneix altres experiències dintre de l'àmbit de treball.
- Reconeix interaccions entre diverses àrees d'activitat i orienta la seva actuació d'acord amb els objectius globals de l'organització.
- Té una perspectiva àmplia i és capaç de formular una visió de futur en funció de l'entorn.
- Posseeix una visió d'allò que haurien de ser les Biblioteques de Barcelona a llarg termini i defineix línies d'actuació.



### 3. VISIÓ GLOBAL DEL SECTOR DE BIBLIOTECA PÚBLICA (cont.)

#### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Posseeix un coneixement profund del Consorci i del model bibliotecari que aquest promou. S'adapta i s'integra bé a l'organització. Relaciona les seves tasques i línies d'actuació amb els objectius globals del Consorci.

**Nivell 2:** Té en compte les característiques i l'entorn proper per desenvolupar les diferents línies d'acció. Reconeix interaccions entre diferents àrees d'activitat.

**Nivell 3:** Coneix experiències realitzades en d'altres institucions i té un coneixement ampli del sector. És capaç d'utilitzar aquest coneixement per enriquir l'actuació de l'organització.

**Nivell 4:** Té un concepte clar d'allò que hauria de ser la biblioteca pública en el futur i coopera en la definició de la visió de l'organització a llarg termini.

**Nivell 5:** S'anticipa a les tendències i canvis del sector, en preveu l'impacte i defineix noves línies d'actuació.

## 4. PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ

### DEFINICIÓ

Capacitat per identificar, definir, programar i realitzar el seguiment de les accions necessàries per tal d'aconseguir els objectius fixats, tot adequant els sistemes i processos de treball i optimitzant els recursos disponibles.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Prioritza aquells projectes o activitats necessaris per aconseguir els objectius de les Biblioteques de Barcelona.
- Presa de decisions eficaces i adequades tenint en compte els recursos dels quals disposa.
- Realitza un seguiment del compliment dels objectius, i adopta les mesures correctores oportunes per a la seva consecució.
- Gestiona i distribueix de forma òptima recursos durant la seva activitat diària.
- Organitza un sistema d'informació que li permet disposar d'indicadors de mesura de l'avanç dels objectius.
- Aplica una metodologia sistemàtica a la gestió dels projectes que lidera.
- Identifica i defineix les fases, tasques i activitats necessàries per aconseguir un objectiu, i n'estableix un marc temporal realista.
- Gestiona els imprevistos diaris tenint en compte la planificació general.
- Comunica la planificació dels objectius i/o projectes a l'equip amb el qual treballa.
- Integra l'equip a la planificació dels objectius i propostes.
- Gestiona les càrregues de treball de l'equip tot assignant i fent la distribució adequada de les responsabilitats.
- Assessora l'equip pel que fa a mètodes d'organització i planificació del seu treball.

## 4. PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Coneix i aplica les eines de planificació. Realitza i comunica una adequada planificació i programació d'activitats seqüencials que abastin un període temporal ampli. Organitza l'activitat del seu equip i n'identifica les necessitats pel que fa a mitjans i recursos.

**Nivell 2:** Realitza un seguiment de la planificació i avaluació i pren les mesures correctores oportunes per a la consecució dels objectius fixats, bo i adequant de forma flexible la planificació i distribució o assignació de recursos.

**Nivell 3:** Integra i coordina diversos programes (interdepartamentals, si escau), tot establint plans d'actuació conjunts, seqüencials i/o alternatius, mitjançant l'organització adequada dels seus recursos i la definició de prioritats.

**Nivell 4:** Realitza una planificació estratègica que parteix de la visió de l'organització, així com de la situació de l'entorn, i desenvolupa programes i plans d'alt impacte per al negoci en diferents horitzons temporals. Preveu necessitats organitzatives a llarg termini i n'estableix la planificació corresponent.

## 5. NEGOCIACIÓ

### DEFINICIÓ

Capacitat per arribar a acords positius que generen una relació satisfactòria a llarg termini amb persones de l'entorn professional, siguin o no siguin del Consorci, així com amb proveïdors i/o usuaris i/o representants d'institucions d'organismes públics i privats.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Exposa de forma clara els seus arguments.
- Adapta els arguments de la negociació en funció dels plantejaments de l'altra part.
- Identifica en quins aspectes pot cedir i aquells que pot defensar.
- Intenta fer compatibles els interessos del Consorci amb els dels interlocutors.
- Aconsegueix arribar a acords positius i assoleix els objectius plantejats al principi de la negociació mitjançant la defensa dels interessos estratègics de les Biblioteques de Barcelona.
- Aconsegueix acords positius (“jo guanyo, tu guanyes”) en gairebé totes les situacions.

## 5. NEGOCIACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Defensa els punts de vista de les Biblioteques de Barcelona en les situacions professionals a què ha d'enfrontar-se. Intenta conèixer els interessos de l'interlocutor i identifica aquells aspectes en els quals pot cedir i aquells que ha de defensar.

**Nivell 2:** Fa compatibles els interessos de l'interlocutor amb els del Consorci, es mostra segur en la negociació i deixa oberta la possibilitat d'una col·laboració futura.

**Nivell 3:** Realitza una planificació de la negociació adequada, i arriba a acords que afavoreixen els objectius estratègics i tàctics del Consorci.

**Nivell 4:** És capaç de negociar en situacions complexes amb múltiples interlocutors i/o quan es troba en situacions de desavantatge arriba a acords satisfactoris per a les Biblioteques de Barcelona i aconsegueix mantenir relacions positives a llarg termini.

## 2. MODEL DE COMPETÈNCIES (cont.)

### 2.3. COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES

1. Elaboració i presentació de documents
2. Gestió de la informació
3. Gestió de la documentació

# 1. ELABORACIÓ I PRESENTACIÓ DE DOCUMENTS

## DEFINICIÓ

Capacitat per elaborar amb precisió, des d'un punt de vista tècnic i formal, tots aquells informes i documents necessaris per al desenvolupament de l'activitat, així com per transmetre amb eficàcia, de manera oral o escrita, o a través de presentacions, produint una aportació positiva sobre l'interlocutor o auditori.

## IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Elabora propostes, dossiers, protocols i procediments d'actuació, estadístiques, opuscles i altres materials de difusió, expedients administratius i articles de premsa.
- És precís, clar i concret en els missatges i idees reflectits en els documents esmentats anteriorment.
- Redacta de forma ordenada les idees, i n'estableix una seqüència lògica en la presentació.
- Utilitza el llenguatge de forma correcta i realitza una elecció precisa dels missatges que incorpora a la presentació de la documentació.
- Presenta de forma atractiva i creativa els informes, propostes, protocols escrits, productes o serveis, i també coneix i utilitza els mitjans audiovisuals, si és necessari.
- En cas de presentacions en públic, té una locució acurada (to, ritme, volum) i variada en funció de les idees que vol transmetre, i el seu llenguatge no verbal transmet seguretat, dinamisme i confiança.
- Defineix les línies gràfiques i argumentals dels productes de comunicació i difusió.

# 1. ELABORACIÓ I PRESENTACIÓ DE DOCUMENTS (cont.)

## NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Elabora de forma acurada documents, tant en la forma com en el contingut, i la informació aportada recull de forma global l'objectiu del document.

**Nivell 2:** Estructura de forma lògica els documents, aporta la profunditat necessària a cada apartat i és fiable perquè contrasta les dades i les actualitza quan convé.

**Nivell 3:** Adapta el contingut i la forma dels documents a les necessitats de cada destinatari o auditori.

**Nivell 4:** És capaç de realitzar una presentació en públic amb seguretat, de manera que transmeti una imatge positiva en el públic objectiu i eficàcia en la comunicació.



## 2. GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ

### DEFINICIÓ

Consultar, obtenir, analitzar, elaborar, sintetitzar, transmetre i actualitzar la informació de forma coherent per tal de facilitar la presa de decisions i/o oferir un servei adequat a l'usuari.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Obté informació vàlida i fiable a través de la recerca de dades clau de persones o documents.
- Realitza un tractament adequat de la informació amb vista a una presentació i/o difusió clara i útil.
- Transmet la informació amb agilitat.
- Presenta propostes per millorar els fluxos d'informació.
- Selecciona i sintetitza la informació rellevant perquè la utilitzin companys, usuaris, etc.

## 2. GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** És capaç de consultar les fonts d'informació existents per a les funcions que ha de desenvolupar, i extrau dades clau de documents o persones.

**Nivell 2:** És capaç d'organitzar de manera coherent la informació de diferents fonts.

**Nivell 3:** Realitza una anàlisi profunda i exhaustiva de la informació, integrant-hi idees, dades clau i observacions, així com presentant-la de forma clara i útil.

**Nivell 4:** Realitza propostes de millora per tal d'optimitzar els fluxos d'informació existents, i elabora nous sistemes de transmissió de la informació perquè altres estiguin correctament informats.

## 3. GESTIÓ DE LA DOCUMENTACIÓ

### DEFINICIÓ

Gestió, organització i transferència de la documentació (suport físic o informàtic) que es refereix a projectes, usuaris o activitats realitzades dintre de l'àrea, bo i posant-la a disposició de qui procedeixi i establint criteris per a la seva accessibilitat.

### IDENTIFICADORS DE COMPORTAMENT

- Genera els procediments i les eines que permeten l'organització de la documentació.
- Organitza la documentació de manera eficaç per a la recerca i el tractament posterior.
- Classifica i controla la documentació amb periodicitat.
- Posa la documentació a disposició de qui procedeixi i té en compte el nivell de confidencialitat que pugui tenir.
- Té una actitud positiva a l'hora de compartir la documentació.

## 3. GESTIÓ DE LA DOCUMENTACIÓ (cont.)

### NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT

**Nivell 0:** No aplica aquesta competència.

**Nivell 1:** Posseeix i manté actualitzada la documentació necessària per al desenvolupament de l'activitat.

**Nivell 2:** Estructura la documentació de tal manera que facilita en tot moment la seva accessibilitat i rapidesa a l'hora de consultar-la.

**Nivell 3:** Crea una documentació complementària i/o sistemes compartits d'organització de la informació que permeten l'accés a la documentació de qualsevol persona autoritzada.

**Nivell 4:** Proposa a l'organització millores dels processos de gestió i tractament de la documentació, així com dels fluxos d'informació i de transmissió d'aquesta documentació.

## 2.4. CONEIXEMENTS



# CONEIXEMENTS

## NIVELLS DE DESENVOLUPAMENT DELS CONEIXEMENTS

Per a cada un dels coneixements identificats com a necessaris en cada lloc de treball del Consorci, s'han definit els nivells de desenvolupament següents:

**Nivell 0:** No aplica aquest coneixement.

**Nivell 1:** Posseeix un nivell bàsic de coneixements. Necessita desenvolupar el coneixement sota supervisió. **(Nivell bàsic.)**

**Nivell 2:** Posseeix un bon nivell de coneixements. És capaç d'aplicar-los i adaptar-los a les tasques. Desenvolupa el coneixement sense supervisió. **(Nivell intermedi.)**

**Nivell 3:** És considerat com a especialista en el coneixement. Instrueix i proporciona guia i supervisió en relació amb el coneixement ja esmentat en condicions habituals. **(Nivell avançat.)**

**Nivell 4:** És capaç de crear i sintetitzar i/o innovar coneixements a partir dels que ja existeixen. Coneix la globalitat del coneixement en profunditat. **(Nivell superior.)**

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **DESENVOLUPAMENT DE LA COL·LECCIÓ**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relatius als recursos, productes i materials que han de contenir les biblioteques i donar-hi accés, de manera que es garanteixi l'equilibri temàtic d'acord amb les característiques de l'equipament, com són: l'àrea d'influència, els serveis, els programes, la possible especialització i les peculiaritats de l'espai.

## **ANÀLISI DOCUMENTAL**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements que fan possible un procés d'anàlisi dels documents en els seus aspectes formals i de contingut, així com l'elaboració i aplicació d'instruments adequats per a la recuperació de la informació (catalogació descriptiva/catalogació analítica i indexació).

## **CATÀLEG DE PRODUCTES I SERVEIS**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relatius a la descripció, anàlisi i millora del catàleg de productes, serveis, recursos i activitats disponibles per als usuaris (servei d'informació, préstecs, activitats per fomentar la lectura, activitats de dinamització cultural, serveis especials, etc.)

## CONEIXEMENTS (cont.)

### ÀREES INFANTILS I JUVENILS

#### DEFINICIÓ

Coneixements relatius a les característiques específiques dels materials, dels espais, de les activitats, de les tècniques d'atenció i dels serveis adreçats a aquest grup d'usuaris.

### PUBLICACIONS EN SÈRIE

#### DEFINICIÓ

Coneixements relatius a la funció de les revistes a les biblioteques, als repertoris i a les fonts per a la seva identificació, localització, selecció i adquisició.

### DISSENY DE L'ESPAI A LES BIBLIOTEQUES

#### DEFINICIÓ

Anàlisi i distribució dels espais bibliotecaris, de manera que es garanteixi l'optimització del seu ús, la qualitat, el manteniment, la funcionalitat, l'ergonomia, la ubicació adequada dels materials i la resposta davant les diferents necessitats dels usuaris.



# CONEIXEMENTS (cont.)

## **SISTEMES DE GESTIÓ BIBLIOTECÀRIA**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relatius al programari de gestió de biblioteques VTLS: estructura i característiques, mòduls (catalogació, préstec, publicacions en sèrie, adquisicions, estadístiques...)

## **FORMACIÓ D'USUARIS**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements que permeten la programació i definició d'accions concretes dirigides a la formació de diversos tipus de grups d'usuaris, així com l'elaboració de materials de suport.

## **FONTS D'INFORMACIÓ DOCUMENTAL**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements sobre fonts d'informació (catàlegs, editorials, bases de dades...) dels diferents suports i d'abast temàtic general; coneixements sobre els recursos d'informació que ofereix Internet.

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **CONEIXEMENT DE L'ÀMBIT CREATIU**

### **DEFINICIÓ**

Coneixement de les tendències i moviments culturals, els seus artífexs, impulsors, difusors, productors i focus d'irradiació en l'àmbit en què es mouen les biblioteques.

## **AVALUACIÓ DE SERVEIS**

### **DEFINICIÓ**

Coneixement de les tècniques d'avaluació: aplicació i interpretació d'indicadors, sistemes d'avaluació i quadres de control, en referència a l'activitat de les biblioteques.

## **QUALITAT**

### **DEFINICIÓ**

Coneixement dels sistemes de promoció i mesura de la qualitat en els serveis i de tots els elements que intervenen en l'excel·lència d'un servei, tant des del punt de vista de les característiques intrínseques del servei com des de la percepció de l'usuari.

## CONEIXEMENTS (cont.)

### **TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓ I DE LA COMUNICACIÓ (TIC)**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixement relatiu a les tecnologies que faciliten la recerca, consulta, accés a la informació i disseny de continguts, així com la comunicació tant amb usuaris com entre professionals.

### **TÈCNIQUES D'EDICIÓ ELECTRÒNICA**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixements relatius als sistemes d'organització i recuperació de continguts al web, així com també a les tècniques d'edició.

### **PETIT MANTENIMENT**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixements necessaris per realitzar tasques de petit manteniment de l'edifici.

# CONeixEMENTS (cont.)

## **GESTIÓ DE PROJECTES**

### **DEFINICIÓ**

Conjunt de procediments i tècniques que faciliten la planificació, organització i gestió de recursos, així com la direcció, avaluació i seguiment necessaris perquè els projectes es desenvolupin i acabin amb èxit.

## **GESTIÓ CULTURAL**

### **DEFINICIÓ**

Coneixement de les tècniques de planificació, implementació i avaluació de programes de dinamització cultural, educativa i social, així com de foment de la lectura.

## **MÀRQUETING**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relatius a les tècniques d'investigació de les tendències, necessitats i expectatives dels usuaris actuals i potencials, amb vista al disseny posterior dels diferents productes, activitats i serveis que ofereix el Consorci. Coneixement de les tècniques de promoció dels productes i serveis oferts, així com dels suports publicitaris a utilitzar.

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **CONTROL DE GESTIÓ**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements amplis de gestió, indicadors d'activitat, quadres de comandament, organització de processos, planificació, informació i control.

## **COMUNICACIÓ INTERNA**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements que permeten el disseny, desenvolupament i implementació de les estratègies i canals de comunicació més adequats, en funció de la cultura i valors del Consorci de Biblioteques, que ajudin a potenciar i crear les vies de relació òptimes entre les diferents àrees del Consorci.

## **ATENCIÓ TELEFÒNICA I TELEMÀTICA**

### **DEFINICIÓ**

Coneixement de les tècniques d'emissió i recepció de les trucades i missatges electrònics que permeten comunicar amb eficàcia, així com oferir una imatge de qualitat i eficiència en les respostes.

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **OFIMÀTICA**

### **DEFINICIÓ**

Conjunt de coneixements i tècniques per a la utilització dels programes informàtics comuns que es poden trobar al Consorci de Biblioteques, així com de programes i aplicacions corporatives (Intranet, bases de dades, etc.)

## **CATALÀ**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements de llengua catalana que permetin la comunicació, tant de forma oral com escrita, en les diferents situacions dels serveis (atenció a usuaris, lectura i elaboració de documents, etc.)

(El nivell 1 -elemental- és equiparable al nivell B de la JNL, i el nivell 2 -mitjà- és equiparable al nivell C de la JNL.)

## **ANGLÈS**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements de llengua anglesa que permetin la comunicació, tant de forma oral com escrita, en les diferents situacions dels serveis (atenció a usuaris, recerques a Internet, lectura i elaboració de documents, etc.)

## **AVALUACIÓ DE PERSONES**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relacionats amb els sistemes i tècniques d'avaluació de l'acompliment de les persones.

## **SELECCIÓ DE PERSONAL**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relacionats amb processos de selecció de personal per ocupar diversos llocs de treball, en les seves diferents àrees i etapes.

## **FORMACIÓ I DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL**

### **DEFINICIÓ**

Coneixements relacionats amb les diferents etapes de la formació i el desenvolupament professional de les persones.

## CONEXEMENTS (cont.)

### **PLANS DE CARRERA PROFESSIONAL**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixements relacionats amb els sistemes i tècniques d'avaluació del potencial i disseny de plans de carrera professional.

### **PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixements sobre legislació en prevenció de riscos laborals i tots aquells reglaments que afecten directament o indirectament la seguretat i la salut dels treballadors.

### **REGULACIÓ JURÍDICA i RELACIONS LABORALS**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixements sobre normativa de contractació, legislació laboral i Funció Pública vigents.

### **ESTRUCTURA RETRIBUTIVA**

#### **DEFINICIÓ**

Coneixement de l'estructura retributiva del Consorci i de l'Administració Pública, que permet definir o adaptar a les necessitats del Consorci el model de compensació que existeix a l'Administració, tot orientant-lo cap a l'equitat interna.



# CONEIXEMENTS (cont.)

## **COMPTABILITAT**

### DEFINICIÓ

Conjunt de coneixements i tècniques l'objecte de les quals és la interpretació i presentació formal d'aquells fets relacionats amb l'activitat de l'organització que tenen alguna transcendència econòmica, financera o patrimonial sobre aquesta, així com de les normatives legals que impacten directament sobre aquestes tècniques, amb la finalitat de proporcionar informació, analítica o fiscal, a usuaris interns i externs.

## **TRESORERIA I FINANCES**

### DEFINICIÓ

Conjunt de coneixements i tècniques sobre gestió del disponible i del realitzable, gestió corrent dels fluxos de tresoreria i operacions bancàries corrents, així com dels riscos inherents.

## **FISCALITAT I TRIBUTACIÓ**

### DEFINICIÓ

Coneixements generals i específics pel que fa a la norma o legislació aplicable i la seva forma d'utilització, relatius a la fiscalitat i tributació del Consorci, així com els coneixements necessaris per tal de desenvolupar la funció de gestor en aquests àmbits.

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **GESTIÓ DE COSTOS**

### DEFINICIÓ

Conjunt de coneixements del sistema de costos, de la metodologia i normatives associades, orientats al càlcul de cost de les activitats i serveis prestats pel Consorci, així com la identificació i suport de mesures de millora d'eficiència en l'organització.

## **PROVEÏDORS**

### DEFINICIÓ

Coneixements sobre el mercat de subministradors de béns i serveis, potencials licitadors a la contractació que es realitza en el Consorci de Biblioteques.

## **GESTIÓ DE PAGAMENTS**

### DEFINICIÓ

Conjunt de coneixements i tècniques que permeten la recepció, gestió i control dels pagaments a realitzar a l'efecte del pagament de les factures rebudes.

## **FACTURACIÓ D'INGRESSOS**

### DEFINICIÓ

Conjunt de coneixements i tècniques que permeten l'emissió i tramitació de les factures del Consorci de Biblioteques pels serveis prestats i de les possibles reclamacions que en sorgeixin.

# CONEIXEMENTS (cont.)

## **HARDWARE**

### DEFINICIÓ

Coneixements sobre el funcionament de la unitat central, servidors, sistemes d'emmagatzematge, equips d'usuari, sistemes de comunicació, així com de sistemes d'impressió.

## **SOFTWARE DEL SISTEMA**

### DEFINICIÓ

Coneixements sobre el sistema operatiu i eines principals del sistema.

## **SOFTWARE D'APLICACIÓ**

### DEFINICIÓ

Coneixements sobre les aplicacions instal·lades als usuaris i alternatives possibles.

## **INFRASTRUCTURA PRINCIPAL I COMUNICACIONS**

### DEFINICIÓ

Coneixements sobre les diferents xarxes de telecomunicacions internes i externes.

### 3. PERFILS DE COMPETÈNCIES

## ÀREA BIBLIOTEQUES

COMPETÈNCIES GENÈRIQUES	Director/a Bib. Districte	Director/a Bib. barri gran	Director/a Bib. barri petita	Director/a Bib. filial	Bibliotecari /ària	Auxiliar biblioteca	personal suport
Orientació a l'usuari	4	4	4	4	3	2	1
Relació i Comunicació	4	4	4	4	3	2	2
Treball en equip	5	4	4	4	3	2	1
Professionalitat	3	3	3	3	2	2	2
Sentit de pertinença	4	4	4	4	2	2	1
Flexibilitat	4	4	4	4	3	2	1
Iniciativa	4	3	3	3	2	2	1
Orientació a resultats	4	4	4	4	3	2	2
<b>COMPETÈNCIES DIRECTIVES</b>							
Xarxes de contacte	3	3	3	3	NA	NA	NA
Lideratge	4	3	3	3	NA	NA	NA
Visió global del "negoci"	4	3	3	3	NA	NA	NA
Negociació	3	3	3	2	NA	NA	NA
Planificació i Organització	3	3	3	2	NA	NA	NA
<b>COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES</b>							
Elaboració i presentació de documents	4	4	4	4	3	2	NA
Gestió de la informació	4	4	3	3	3	2	NA
Gestió de la documentació	2	2	3	3	3	2	NA

\*NA: No aplica.

CONEIXEMENTS	Director/a Bib. Districte	Director/a Bib. barri gran	Director/a Bib. barri petita	Director/a Bib. filial	Bibliotecari/ ària	Auxiliar biblioteca	personal suport
desenvolupament de la col·lecció	4	3	3	3	3	1	NA
Anàlisi documental	2	2	2	2	3	2	NA
Catàleg de productes i serveis	4	3	3	3	3	2	1
Àrees infantils i juvenils	2	3	3	3	3	2	NA
Publicacions en sèrie	2	3	3	3	3	2	NA
Disseny de l'espai en biblioteques	3	2	2	2	1	1	NA
sistemes de gestió bibliotecària	3	3	3	3	3	2	1
Formació d'usuaris	2	3	3	3	3	2	NA
Fons d'informació documental	3	3	3	3	3	2	NA
Coneixement de l'àmbit creatiu	3	2	2	2	2	1	NA
Avaluació de serveis	3	3	3	3	2	1	NA
Qualitat	3	2	2	2	1	1	1
Tecnologia de la Informació i comunicació	3	3	3	3	3	2	NA
Tècniques d'edició electrònica	2	3	3	3	3	1	NA
Petit manteniment	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3
Gestió de projectes	3	3	2	2	2	1	NA
Gestió cultural	3	3	2	2	2	1	NA
Marketing	2	2	2	2	2	1	NA
Control de gestió	3	3	2	2	NA	NA	NA
Comunicació interna	3	2	2	2	NA	NA	NA
Atenció telefònica i telemàtica	2	2	2	2	3	3	2
Ofimàtica	2	2	2	2	2	2	2
Català	2	2	2	2	2	2	1
Anglès	2	2	2	1	2	1	NA

\*NA: No aplica.

CONEIXEMENTS	Director/a Bib. Districte	Director/a Bib. barri gran	Director/a Bib. barri petita	Director/a Bib. filial	Bibliotecari/ ària	Auxiliar biblioteca	personal suport
Avaluació de persones	3	2	2	1	NA	NA	NA
Selecció de personal	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Formació i desenvolupament professional	2	2	2	1	NA	NA	NA
Plans de carrera professional	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prevenició riscos laborals	2	2	2	2	NA	NA	NA
Regulació jurídica i RRL	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Estructura retributiva	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Comptabilitat	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Tresoreria i finances	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fiscalitat i Tributació	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Gestió de costos	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Proveïdors	2	2	2	2	1	NA	NA
Gestió de pagaments	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Facturació d'ingressos	2	2	2	2	NA	NA	NA
Hardware	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Software del sistema	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Software d'aplicació	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Infraestructura principal i comunicacions	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

\*NA: No aplica.

## ÀREA SERVEIS CENTRALS

COMPETÈNCIES GENÈRIQUES	Director/a Tècnica	Cap R.H.	Cap Programes	Gestor/a activitats	Secretari/ a direcció	T. Auxiliar suport sscc (personal)	T. Auxiliar suport sscc (A. econ.)	T. Auxiliar suport sscc (dir. tècnica)	T. Auxiliar suport sscc (informàtic)	T. Auxiliar suport sscc (polivalent)
Orientació a l'usuari	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2
Relació i Comunicació	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2
Treball en equip	5	5	5	3	2	2	2	2	2	2
Professionalitat	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2
Sentit de pertinença	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2
Flexibilitat	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2
Iniciativa	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2
Orientació a resultats	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2
<b>COMPETÈNCIES DIRECTIVES</b>										
Xarxes de contacte	4	3	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Lideratge	4	4	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Visió global del "negoci"	5	4	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Negociació	4	4	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Planificació i Organització	4	4	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<b>COMPETÈNCIES ESPECÍFIQUES</b>										
Elaboració i presentació de documents	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2
Gestió de la informació	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2
Gestió de la documentació	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3

\*NA: No aplica.



<b>CONEIXEMENTS</b>	Director/a Tècnica	Cap R.H.	Cap Programes	Gestor/a activitats	Secretari/ a direcció	T. Auxiliar suport sscc (personal)	T. Auxiliar suport sscc (A. econ.)	T. Auxiliar suport sscc (dir. tècnica)	T. Auxiliar suport sscc (informàtic)	T. Auxiliar suport sscc (polivalent)
desenvolupament de la col·lecció	4	NA	2	2	NA	NA	NA	2	NA	NA
Anàlisi documental	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	1	NA
Catàleg de productes i serveis	4	2	3	2	2	1	1	2	1	1
Àrees infantils i juvenils	2	NA	2	2	NA	NA	NA	1	NA	NA
Publicacions en sèrie	2	NA	2	2	NA	NA	NA	1	NA	NA
Disseny de l'espai a les biblioteques	4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1	NA	NA
Sistemes de gestió bibliotecària	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	1
Formació d'usuaris	2	NA	2	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA
Fons d'informació documental	3	NA	2	2	NA	NA	NA	2	NA	NA
Coneixement de l'àmbit creatiu	2	NA	3	2	NA	NA	NA	1	NA	NA
Avaluació de serveis	3	2	2	2	NA	NA	NA	3	NA	2
Qualitat	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1
Tecnologies de la Informació i de la comunicació	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	2	2
Tècniques d'edició electrònica	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	2
Petit manteniment	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Gestió de projectes	3	3	3	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Gestió cultural	NA	NA	4	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Marketing	2	NA	3	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Control de gestió	3	3	3	2	NA	2	NA	NA	NA	NA

\*NA: No aplica.

<b>CONEIXEMENTS</b>	Director/a Tècnica	Cap R.H.	Cap Programes	Gestor/a activitats	Secretari/ a direcció	T. Auxiliar suport sscc (personal)	T. Auxiliar suport sscc (A. econ.)	T. Auxiliar suport sscc (dir. tècnica)	T. Auxiliar suport sscc (informàtic)	T. Auxiliar suport sscc (polivalent)
Comunicació interna	3	3	3	NA	2	1	NA	NA	NA	NA
Atenció telefònica i telemàtica	2	2	2	3	3	2	NA	NA	2	2
Ofimàtica	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
Català	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Anglès	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2
Avaluació de persones	3	4	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA
Selecció de personal	2	4	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA
Formació i desenvolupament professional	2	4	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA
Plans de carrera professional	2	4	NA	NA	NA	1	NA	NA	NA	NA
Prevenició riscos laborals	NA	3	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	NA
Regulació jurídica i RRLL	NA	3	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	NA
Estructura retributiva	NA	3	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA	NA
Comptabilitat	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Tresoreria i finances	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Fiscalitat i tributació	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Gestió de costos	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Proveïdors	3	NA	3	3	NA	NA	2	2	NA	NA
Gestió de pagaments	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Facturació d'ingressos	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA	NA	NA
Hardware	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA
Software del sistema	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA
Software d'aplicació	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	3	NA
Infraestructura principal i comunicacions	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2	NA

\*NA: No aplica.

# LA GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

## AL CONSORCI DE BIBLIOTEQUES DE BARCELONA

Els primers mesos d'aquest any hem completat una primera definició del model de competències professionals del Consorci i del perfil de competències de cada lloc de treball.

L'adequació dels sistemes de Recursos Humans a la gestió per competències s'ha iniciat amb l'adaptació del sistema de selecció i provisió de llocs de treball, sistema que és crític en qualsevol organització, però encara més en el cas d'una organització en creixement com la nostra. De manera més incipient, també s'està introduint en aquelles accions de formació i desenvolupament professional organitzades directament pel Consorci.

### **Aplicació a la selecció i provisió de llocs de treball**

Les característiques més rellevants de la introducció de les competències en el sistema de selecció i provisió de llocs són:

1. L'aportació principal de la selecció per competències és que introdueix mecanismes per avaluar les habilitats, actituds i característiques personals que realment posseeixen els candidats/es, més enllà de dels coneixements teòrics i l'experiència no avaluada que caracteritzen els processos de selecció tradicionals a l'Administració pública.

Per tant, millora l'adequació del personal seleccionat als requeriments dels llocs que s'han de cobrir.



2. L'avaluació dels candidats/es introdueix metodologies actives en què els aspirants han de posar en pràctica les seves competències professionals i, per tant, permeten l'avaluació de les capacitats realment existents.

Aquestes metodologies comporten que, des del punt de vista del procés d'avaluació, és més important "com" actuen els aspirants que no pas el desenllaç de cada prova.

La qualificació dels candidats/es inclou metodologies d'observació i es fa amb sistemes predefinitos que exclouen la discrecionalitat o l'arbitrarietat.

3. Els perfils de competències que cal avaluar com a idonis són els definits en el model de competències del Consorci.
  4. La profunditat de l'avaluació de les competències professionals en cada procés depèn de la consideració del lloc de treball que cal proveir.
- ⇒ En la provisió de llocs crítics, com els de director/a de biblioteca o alguns dels Serveis Centrals, els mètodes actius tenen més pes i s'elabora un perfil de competències de cada candidat.



En el cas del lloc de director/a de biblioteca, entre d'altres, s'avaluen competències tals com:

- Orientació a l'usuari
- Relació-comunicació
- Treball en equip
- Flexibilitat
- Iniciativa
- Orientació a resultats
- Xarxes de contacte
- Lideratge
- Planificació i organització
- Negociació
- Visió global

- ⇒ En la provisió o selecció de llocs base, s'introdueixen proves pràctiques que permeten avaluar competències importants per al lloc.
- ⇒ En els processos massius per a borses temporals es fa una primera selecció de candidats partint d'alguns elements de perfil bàsic i només després s'avaluen alguns elements competencials.
5. Els canvis que s'estan introduint en el sistema de selecció mantenen un respecte escrupulós a la legalitat normativa. Simplement es fa ús dels marges d'actuació permesos.



Els criteris per a la introducció del model de competències en els processos de selecció s'han consensuat amb la representacions sindicals de l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona, i ja han estat utilitzats en dues ocasions:

- ⇒ El procés de selecció de la borsa per a contractacions temporals de personal tècnic auxiliar.
- ⇒ El procés de selecció del lloc de director/a de biblioteca de districte, per cobrir la direcció de la nova biblioteca del Carmel-Juan Marsé.

## **Aplicació a la formació i desenvolupament professional**

En aquest terreny, l'aplicació del model de competències encara és incipient, però ja ha orientat els continguts i les metodologies d'accions com:

- ⇒ Taller de suport a la realització dels plans d'acció anual de cada biblioteca.
- ⇒ Taller de tècniques d'atenció a l'usuari (nivell bàsic)
- ⇒ Espai permanent de consultoria sobre les dificultats de l'exercici pràctic del rol directiu, obert a tots els directors/es

Actualment es troba en fase de disseny la metodologia d'avaluació i autoavaluació de competències com a base per a la realització de plans de desenvolupament professional personalitzats, la qual ha de promoure una major eficiència de la formació i altres actuacions de suport, i també una major transferència en l'aplicació al lloc de treball.



## Aplicació en l'elaboració de plans de carrera

L'existència de personal amb vocació directiva, tot i ocupar llocs de base, constitueix una oportunitat per preparar properes generacions de directors/es en un context de creixement amb nous equipaments i noves necessitats de personal per dirigir-los.

L'avaluació de les competències d'aquest personal bibliotecari de base ens permet conèixer el seu potencial directiu i intervenir en dos àmbits:

- ⇒ dissenyar itineraris de desenvolupament de competències per a un grup de persones amb un mínim nivell de potencial i preparar un "planter" de futurs directors.
- ⇒ cobrir provisionalment les vacants de direccions que no han estat cobertes per concurs, a partir de les persones més ajustades al perfil de competències requerit.

En l'actualitat, 23 professionals bibliotecaris del Consorci han dut a terme voluntàriament el procés d'avaluació de competències.

Barcelona, octubre de 2003

