

DOCUMENTO DE TRABAJO

Seminario de competencias clave en las entidades del Tercer Sector Social

1. GRUPOS DE PUESTOS PARA LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

A partir de la puesta a disposición de los puestos de trabajo de las organizaciones participantes en el Seminario, se ha establecido una agrupación *tipo* y las funciones generales que habitualmente desarrollan. No pretende ser una agrupación excesivamente detallada, más bien busca establecer grupos en los que poder ubicar, desde la flexibilidad, la gran cantidad de puestos existentes en las diversas entidades del sector como paso necesario para avanzar en la vinculación entre ellos y las competencias dentro de un enfoque de “gestión por competencias”.

GRUPO 1: RESPONSABLES

En este grupo están los puestos que tienen a su cargo diferentes niveles (principalmente ejecutivo y operativo) de responsabilidad directa sobre personas y procesos.

Subgrupo 1a: *De organización.* Tienen bajo su responsabilidad todas las dimensiones técnicas y ejecutivas de la organización y de su funcionamiento, y reciben orientaciones de los órganos políticos (juntas directivas, patronatos...).

Subgrupo 1b: *De procesos clave.* Tienen bajo su responsabilidad la dimensión operativa de la organización en los procesos clave (vinculados al cumplimiento efectivo de su misión) y las estructuras organizativas (equipos, personas...) que las ejecutan.

Subgrupo 1c: *De procesos de soporte.* Tienen bajo su responsabilidad la gestión de los procesos que permiten la actividad de la organización y de los equipos de personas que los ejecutan.

Subgrupo	Puestos	Funciones
1a. De organización	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia. - Dirección ejecutiva. - Coordinación general. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación y seguimiento de todos los procesos que la organización desarrolla. - Gestión de los recursos disponibles. - Impulso de iniciativas para el cumplimiento de la misión de la organización. - Acompañamiento a las personas y equipos de la organización, a su dimensión técnica y relacional. - Apoyo técnico y orientación a los niveles políticos de la organización en su toma de

		<p>decisiones dentro de sus ámbitos de responsabilidad estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los equipos de dirección o de apoyo a la dirección. - Toma de decisiones en los aspectos técnicos de la organización en coherencia con las líneas estratégicas y dentro del marco de los planes de gestión. - Mantenimiento de la interlocución técnica externa y los vínculos estratégicos y operativos de la organización.
<p>1b. De procesos clave</p>	<p>Responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de día. - Albergue. - Taller. - Centro Especial de empleo. - Residencia. - Centro de Rehabilitación integral. - Ocio y tiempo libre. - Estimulación temprana. - Servicio a mayores. - Acción voluntaria. - Área ocupacional. - De calle. - De programa. - De proyectos. - De sensibilización. - De educación. - De Incidencia - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de los recursos materiales y económicos vinculados a los procesos clave y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos. - Gestión de las personas y dinamización de equipos vinculados a los procesos y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos. - Programación, seguimiento y evaluación de los proceso y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos. - Atención al cumplimiento de la misión y objetivos de los procesos, así como de los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos. - Atención a las personas, grupos y colectivos destinatarios o usuarios/as. - Impulso de innovaciones en la gestión de los programas, servicios o actuaciones vinculadas a los procesos clave. - Alcance del desarrollo del empoderamiento, concienciación, capacidades y autonomía de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.
<p>1c. De procesos de gestión/sopORTE organizativo</p>	<p>Responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión económico-financiera. - Calidad. - Gestión de personas. - Servicios generales. - Servicios informáticos. - Programación y control. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integral del proceso correspondiente. - Gestión de las personas y equipos vinculados al proceso. - Programación, seguimiento y evaluación del proceso. - Atención a la coherencia entre el proceso y la misión de la organización.

GRUPO 2: PERSONAL TÉCNICO

En este grupo están los puestos que tienen a su cargo la responsabilidad ejecutora de los procesos de intervención directa (procesos clave, vinculados a su misión) que desarrollan las organizaciones y aquellos que se requieren para el funcionamiento organizativo básico.

Subgrupo 2a: *De procesos de intervención directa.* Tienen bajo su responsabilidad la ejecución directa (con diferentes niveles y grados de intensidad y de especialización) de los servicios, los programas o actuaciones que se desarrollan directamente para los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. y las actividades que la organización desarrolla.

Subgrupo 2b: *De procesos intervención indirecta.* Tienen bajo su responsabilidad el apoyo, la asesoría u orientación técnica especializada a los puestos de intervención (subgrupo 2a) para el buen desarrollo de los servicios, programas y actuaciones que la organización genera para los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.

Subgrupo 2c: *De soporte.* Tienen bajo su responsabilidad la realización de los procesos de soporte que permiten la actividad de la organización y de los equipos de personas que los ejecutan.

Subgrupo	Puestos	Funciones
2a. De procesos de intervención directa	Personal técnico de: <ul style="list-style-type: none"> - Fisioterapia. - Terapia. - Medicina. - Enfermería. - Monitorado. - Educación social. - Trabajo social. - Consultoría. - Derecho. - Información. - Animación. - Logopedia. - Psicología. - Calle. - Mediación. - Intermediación. - Proyectos de cooperación. - Incidencia. - Educación. - Sensibilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación, programación, desarrollo y evaluación del programa, servicio o actuación bajo su responsabilidad así como de la atención o trabajo directo con los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. . - Intervenciones o actuaciones individuales y grupales en su ámbito de responsabilidad. - Atención a las demandas o solicitudes de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. . - Elaboración, seguimiento y evaluación de los planes o itinerarios personales o colectivos. - Análisis y atención individualizada a cada persona, grupo o colectivo, de acuerdo a sus características y necesidades, dentro del marco de los planes, líneas de trabajo o itinerarios diseñados. - Orientación a otros profesionales y miembros de la organización en torno a

	<ul style="list-style-type: none"> - Formación. - Dinamización. - ... 	<p>aspectos relacionados con la intervención que realiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de iniciativas de concienciación social a partir de la experiencia de trabajo de la organización y/o de las realidades en las que trabaja.
<p>2b. De procesos de intervención indirecta</p>	<p>Personal técnico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y gestión de proyectos. - Consultoría interna. - Investigación. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la búsqueda de nuevas necesidades, iniciativas innovadoras en la intervención y su gestión, incorporación de mejoras. - Orientación en las iniciativas de sistematización de los proyectos innovadores y de los servicios. - Diseño y orientación metodológica de los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación de los servicios. - Prospectiva y análisis de escenarios y de evoluciones del contexto relacionado con los servicios, programas o actuaciones y con las necesidades de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. - Apoyo en la organización de la gestión de los servicios, programas o actuaciones. - Apoyo en la difusión de las experiencias y de los aprendizajes generados por la intervención o la actividad directa. - Organización de espacios de aprendizaje y conocimiento derivados de la experiencia de intervención o actividad directa o identificación de oportunidades externas para nuevos conocimientos vinculados a la intervención o actividad directa.
<p>2c. De soporte</p>	<p>Personal técnico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento. - Soportes informáticos. - Programación y control. - Contabilidad y administración. - Recursos humanos. - Comunicación. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de procesos que permiten un desarrollo adecuado y ordenado a las diversas actividades, programas y servicios que se desarrollan en la organización. - Gestión de las condiciones y el cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

GRUPO 3: AUXILIARES

En este grupo están los puestos que tienen a su cargo el desarrollo de los servicios complementarios que la organización requiere para poder desarrollar su actividad regular.

Subgrupo 3a: *De intervención.* Tienen bajo su responsabilidad la realización de los procesos de soporte que requieren los servicios, programas y actuaciones que la organización desarrolla directamente para los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.

Subgrupo 3b: *De soporte organizativo.* Tienen bajo su responsabilidad el apoyo en la realización de los procesos de soporte que permiten la actividad de la organización.

<i>Subgrupo</i>	<i>Puestos</i>	<i>Funciones</i>
3a. De intervención	Auxiliares de: <ul style="list-style-type: none"> - Terapia. - Piso. - Cocina. - Transporte. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en su trabajo directo con los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. . - Desarrollo de tareas auxiliares al servicio, programa o actuación que le permiten un desarrollo adecuado, según los parámetros de calidad establecidos en su diseño y programación.
3b. De soporte organizativo	Auxiliares de: <ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad, secretaría y administración. - Recepción. - Mantenimiento de infraestructuras. - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en los procesos y tareas que permiten un desarrollo adecuado y ordenado a las diversas actividades, programas y servicios que se desarrollan en la organización. - Desarrollo de tareas auxiliares en la gestión diaria de las condiciones y el cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

2. BATERÍA DE COMPETENCIAS PARA LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

Tras el análisis realizado entre la documentación aportada por las entidades que participamos en este seminario, hemos elaborado una batería en la que recogemos las competencias que en nuestras entidades nos sirven para poder seguir desarrollándonos tanto a nivel personal como profesional.

Dicha batería de competencias no es cerrada, ya que la elección de competencias -así como su definición- lo determinamos según el momento, la situación que vivimos y la actividad que vamos a abordar en cada una de nuestras entidades.

La batería de competencias la hemos estructurado de la siguiente manera:

- **CONOCIMIENTOS** (*saber*): son los conocimientos que necesitamos tener para poder desarrollar adecuadamente los comportamientos que nos lleven a los resultados esperados en una actividad concreta.
- **HABILIDADES** (*saber hacer*): a veces, aun sabiendo, no hacemos las cosas eficazmente, nos falta o falla la práctica, lo más visible. Por eso necesitamos saber aplicar los conocimientos a las tareas y situaciones que se nos presentan día a día. Son nuestras habilidades o destrezas.
- **ACTITUDES** (*querer hacer*): es la actitud un determinante central que condiciona el uso de los conocimientos y de las habilidades. Son nuestras motivaciones, nuestra capacidad de movernos en una dirección o en otra en función de lo que queremos lograr.

Así mismo, os proponemos una posible clasificación de las mismas en:

- **Competencias GENÉRICAS**: entendidas como, aquellas competencias relevantes para todas las personas de la organización y que se determinan a partir de la Misión, la Visión y los Valores de la entidad.
- **Competencias ESPECÍFICAS**: aquellas competencias vinculadas al grado de conocimiento técnico, al “saber hacer”, requerido para llevar a cabo el conjunto de actividades y funciones.

El resultado es el siguiente:

CONOCIMIENTOS (saber):

<i>Competencia</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Definición</i>
1. Gestión Económica y financiera.	Específica	Capacidad de identificación, selección, captación, dirección y análisis de recursos económicos y financieros que necesita el funcionamiento de la Organización.
2. Gestión fiscal.	Específica	Conocer y ser capaz de aplicar las normativas de impuestos (IVA; IRPF, etc...) que afectan a la asociación; utilizando las herramientas puestas a nuestra disposición por las administraciones tributarias (formularios, modelos....) en los plazos establecidos.
3. Gestión contable.	Específica	Conocimientos sobre la nomenclatura y normativa contable así como el manejo de herramientas correspondientes, facturación, etc....
4. Gestión laboral.	Específica	Conocimientos sobre la normativa laboral en las relaciones contractuales y su aplicación (contratos, incidencias laborales, nóminas...)
5. Marco normativo.	Genérica	Conocimientos sobre la normativa legal relacionada con el ámbito de intervención.
6. Gestión de Personas.	Específica	Conocer y analizar las necesidades de la organización y de las personas que la conforman dando una respuesta eficaz a las mismas (selección de personal, acogida, integración, reconocimiento, formación, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, etc.)
7. Planificación estratégica.	Específica	Conocimientos teóricos y de herramientas para proyectar la evolución de la Organización en el medio y largo plazo, de manera coherente con su misión e identificando las estrategias, decisiones estratégicas y operativas.
8. Conocimiento integral de los recursos disponibles	Genérica	Conocimiento de proyectos, programas o servicios internos y/o externos relacionados con los proceso de intervención.
9. Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto	Específica	Conocimiento de los procedimientos y herramientas para la elaboración, justificación y seguimiento de proyectos sociales (Marco lógico, etc.)
10. Conocimiento del Tercer Sector.	Genérica	Conocer experiencias y modos de proceder así como las líneas estratégicas del tercer sector en nuestro ámbito de actuación.
11. Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la	Específica	Conocimientos específicos necesarios para el desarrollo de la actividad.

entidad.		
12. Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa.	Específica	Conocer las herramientas específicas que hay que utilizar en los procesos de intervención siendo capaz de aplicarlas de forma adecuada en todo momento.
13. Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.	Genérica	Conocer y gestionar la materia que le compete: calidad, medioambiente, prevención, protección datos...
14. Idiomas	Genérica	Conocimientos para utilizar el idioma correspondiente a cada grupo de interés.
15. Informática	Genérica	Conocimientos para manejar con autonomía aplicaciones informáticas: ofimática, Internet y correo electrónico, herramientas 2.0. así como aplicaciones informáticas específicas de la entidad.
16. Aplicaciones informáticas específicas	Específica	Conocimientos de herramientas informáticas propias de la actividad (Lanbide, BBDD registro actividad, ...)

HABILIDADES (*saber hacer*):

<i>Competencia</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Definición</i>
1. Capacidad de organización y planificación.	Genérica	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
2. Disponer de una visión global del programa y de la entidad.	Genérica	Capacidad de prever y considerar la forma en que las decisiones y acontecimientos influirán o afectarán a las personas y grupos de la organización, más allá del propio equipo o la propia área (Visión sistémica)
3. Capacidad de análisis del entorno a nivel interno y externo.	Específica	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas.
4. Gestión y desarrollo de proyectos.	Específica	Capacidad para planificar, desarrollar, evaluar y realizar seguimientos de las diferentes fases del proyecto procurando la consecución de los objetivos establecidos, mediante una administración eficiente de los diversos recursos.
5. Capacidad de sistematización de experiencias.	Específica	Capacidad de ver, recoger y clasificar las experiencias con el objeto de adquirir nuevos conocimientos.
6. Orientación a las personas y grupos de interés	Genérica	Capacidad para anticiparse, identificar, atender y resolver las necesidades presentes y futuras de las personas en situación de desventaja social, y de todas aquellas entidades y organizaciones con y para las que trabajamos (empresas, asociaciones, administración), así como de mantener esa misma actitud de cara a los y las compañeras de la entidad.
7. Trabajo en red	Genérica	Capacidad para establecer relaciones con redes de personas y entidades, con el objetivo de construir entornos socialmente responsables.
8. Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.	Genérica	Capacidad de generar nuevas ideas y soluciones, proponiendo cambios y mejoras por propia iniciativa y estimulando la experimentación.
9. Gestión positiva del conflicto.	Genérica	Habilidad para el entendimiento de la posición de la otra persona, con flexibilidad y asertividad. Filosofía "ganar-ganar".
10. Empatía y asertividad.	Genérica	<u>Empatía</u> : habilidad para construir relaciones basadas en la escucha, tolerancia, aprecio y respeto mutuo. <u>Asertividad</u> : capacidad de expresar la opinión ante cualquier interlocución, con consistencia y respeto.

11. Capacidad de comunicación.	Genérica	Habilidad para escuchar y emitir mensajes verbales y escritos con coherencia, claridad, adaptando el código a cada contexto comunicativo, a las personas interlocutoras, al contenido del mensaje y al objetivo de la acción comunicativa.
12. Capacidad de delegación.	Específica	Habilidad para dar poder y responsabilidad a las personas adecuadas; darles autoridad para realizar sus tareas con libertad y eficacia.
13. Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.	Genérica	Capacidad de predisposición a actuar de forma proactiva respondiendo, decidiendo y proponiendo mejoras y/o tomando decisiones, sin necesidad de requerimiento externo. Aprendizaje permanente.
14. Habilidades de negociación.	Específica	Capacidad de aunar posturas / lograr y buscar consensos.
15. Gestión del tiempo.	Genérica	Capacidad de saber planificarse y organizarse para emplear adecuadamente el tiempo de que se dispone, optimizando el mismo.
16. Dirección de equipos de trabajo	Específica	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a las personas a trabajar con autonomía y responsabilidad, manteniendo la armonía del equipo y resolviendo las discrepancias que puedan suceder.
17. Gestión documental e información	Genérica	Capacidad de filtrar y clasificar la información clave, tanto durante el día a día de la entidad como durante procesos más complicados (ejemplo: auditoria)
18. Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados.	Genérica	Capacidad de plasmar en un documento de forma clara y ordenada el desarrollo y resultados de un proyecto.
19. Diseño y elaboración de material didáctico.	Específica	Capacidad para elaborar los contenidos de la formación, los materiales pedagógicos a utilizar y los casos prácticos a trabajar.
20. Dinamización grupal.	Específica	Capacidad de conducir un grupo, mediante la utilización de diferentes metodologías o dinámicas colectivas.
21. Transmisión del conocimiento	Específica	Capacidad para incentivar el aprendizaje de las personas participantes para la asimilación de las materias impartidas.
22. Igualdad de oportunidades: perspectiva de género y diversidad	Genérica	Capacidad para orientar el trabajo desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades, el género y la diversidad.
23. Marketing social y estratégico	Específica	Capacidad de conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes y/o potenciales clientes, para posicionar a la entidad en un lugar destacado, comunicando claramente el valor añadido que hace a la

		entidad diferenciarse de la competencia.
24. Gestión de las mejoras	Específica	Capacidad de estandarizar las mejoras desarrolladas en el ámbito de su especialidad.
25. Investigación	Específica	Capacidad de recoger, tratar, analizar información para realizar un diagnóstico de la situación o de la materia con el fin de elaborar el plan de acción pertinente.
26. Análisis y síntesis, atención al detalle	Específica	Capacidad de entender y resolver una idea o problema a partir de dividir sistemáticamente sus partes para comprender la forma en que se relacionan, así como la capacidad de llegar a obtener una conclusión global (a raíz) partiendo de un cúmulo de circunstancias.
27. Atención y concentración	Genérica	Capacidad de extraer la información relevante de la tarea que se está desarrollando y no distraerse por estímulos internos o externos irrelevantes.
28. Anticipación	Específica	Capacidad de adelantarse a los hechos con el objetivo de prever y/o mejorar las consecuencias de los mismos.
29. Recoger aportaciones y dar respuesta	Específica	Capacidad de dar feedback, de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias para recabar información e intentar mejorar el funcionamiento del equipo, del proyecto o de la organización.
30. Dinamismo	Genérica	Capacidad para realizar o emprender diferentes actividades con energía y prontitud.
31. Ecuanimidad/ equidad	Genérica	Capacidad para actuar de forma imparcial, adoptando la solución mas justa en cada situación en base a sus necesidades, características...
32. Manejo de las distancias adecuadas en una intervención o en la relación de ayuda	Específica	Capacidad de ejercer las funciones y el rol adecuado respecto a la persona o personas con las que se está interviniendo. Evitando toda relación personal con las personas que trascienda de la relación profesional.
33. Orientación a los resultados	Específica	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con las necesidades de los grupos de interés o para mejorar la organización. Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

ACTITUDES (*querer hacer*):

Competencia	Clasificación	Definición
1. Liderazgo	Específica	Habilidad necesaria para orientar, motivar, interactuar, organizar y compartir con el resto del equipo los objetivos, conocimientos para el logro de la visión, convirtiendo situaciones difíciles en oportunidades, adoptando una visión del mundo positiva y constructiva, buscando conexiones y vínculos para crear comunidades fuertes (dentro y fuera). Tener energía y transmitirla a otras personas.
2. Responsabilidad	Genérica	Capacidad de realizar las tareas asignadas con dedicación, cumpliendo con los plazos y la calidad requerida e intentando alcanzar el mejor resultado posible, asumiendo las decisiones y las consecuencias de las acciones emprendidas.
3. Disposición para aprender y asumir nuevos retos.	Genérica	Capacidad de mejorar en el puesto y de asumir los cambios como oportunidades de mejora, afrontar metas desafiantes más allá de las competencias actuales.
4. Flexibilidad y disposición al cambio.	Genérica	Capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, obstáculos o las condiciones se modifican, adaptándose a diferentes contextos, situaciones, personas y medios, rápida y adecuadamente. Va asociada a la capacidad de revisión crítica y disposición para cambiar los puntos de vista.
5. Discreción y confidencialidad.	Genérica	Capacidad de uso prudente de la información, discerniendo el alcance adecuado de lo que se comunica en cada situación y contexto, calibrando el efecto sobre las personas y la organización.
6. Coherencia-integridad	Genérica	Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice y se cree. Supone la capacidad de actuar con honestidad comunicando con claridad las intenciones, ideas y sentimientos.
7. Compromiso con la organización	Genérica	Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
8. Objetividad	Genérica	Capacidad de enfocar el análisis y resolución de una situación o problema considerando de forma analítica las cuestiones que lo componen, al margen de las implicaciones personales, basándose en los hechos y en la razón.
9. Trabajo en equipo.	Genérica	Capacidad de trabajar con otras personas para conseguir metas comunes. Colaborar y

		compartir planes, información y recursos, promover un clima de confianza, buscar y alentar las oportunidades de cooperación.
10. Sensibilización hacia los problemas sociales	Genérica	Capacidad para tener una actitud crítica e implicada ante las desigualdades, identificando, analizando las causas, con el objetivo de conseguir una transformación social.
11. Talante positivo	Genérica	Capacidad de afrontar las dificultades con optimismo, disposición a la risa, buen humor. Generar buen clima de trabajo.
12. Tenacidad	Genérica	Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.
13. Paciencia	Genérica	Capacidad de realizar y sostener un esfuerzo a lo largo del tiempo, de forma firme y constante, en pos de un objetivo.
14. Capacidad del manejo del estrés.	Específica	Capacidad para permanecer tranquilo/a, razonable y controlado/a en situaciones de tensión; mantener un rendimiento estable o constante incluso bajo presiones o ante situaciones cambiantes o alternativas.
15. Capacidad de pedir ayuda, poner límites	Específica	Capacidad para solicitar apoyo ante situaciones que lo requieran, así como saber acotar tareas, recursos y el tiempo necesario en pro de la consecución del resultado/objetivo.
16. Aceptación de críticas e indicaciones	Genérica	Capacidad de recibir y utilizar las valoraciones referidas a la propia actuación o bien instrucciones directas, orientándolas a la mejora de la situación de partida.
17. Tolerancia a la frustración	Específica	Capacidad de seguir motivado/a, implicado/a, etc... en situaciones de desacuerdo, oposición o fracaso.

3. VINCULACIÓN ENTRE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

Grupo 1: Responsables

Subgrupo 1a: De organización

Tipología de puestos:

- Gerencia.
- Dirección ejecutiva.
- Coordinación general.

Funciones generales:

- Orientación y seguimiento de todos los procesos que la organización desarrolla.
- Gestión de los recursos disponibles.
- Impulso de iniciativas para el cumplimiento de la misión de la organización.
- Acompañamiento a las personas y equipos de la organización, a su dimensión técnica y relacional.
- Apoyo técnico y orientación a los niveles políticos de la organización en su toma de decisiones dentro de sus ámbitos de responsabilidad estratégica.
- Gestión de los equipos de dirección o de apoyo a la dirección.
- Toma de decisiones en los aspectos técnicos de la organización en coherencia con las líneas estratégicas y dentro del marco de los planes de gestión.
- Mantenimiento de la interlocución técnica externa y los vínculos estratégicos y operativos de la organización.

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Gestión Económica y financiera.
- Gestión de Personas.
- Planificación estratégica.
- Conocimiento del Tercer Sector.
- Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.

En duda:

- *Conocimiento integral de los recursos disponibles.*
- *Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.*

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Capacidad de análisis del entorno a nivel interno y externo.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.
- Habilidades de negociación
- Dirección de equipos de trabajo.

Actitudes (querer hacer)

- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Discreción y confidencialidad.
- Coherencia-integridad.
- Compromiso con la organización.

Grupo 1: Responsables

Subgrupo 1b: De procesos clave

Tipología de puestos:

- Responsable de: Centro de día, Albergue, Taller, Centro Especial de empleo, Residencia, Centro de Rehabilitación integral, Ocio y tiempo libre, Estimulación temprana, Servicio a mayores, Acción voluntaria, Área ocupacional, De calle, De programa, De proyectos, De sensibilización, De educación, De Incidencia...

Funciones generales:

- **Gestión de los recursos materiales y económicos vinculados a los procesos clave y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos.**
- **Gestión de las personas y dinamización de equipos vinculados a los procesos y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos.**
- **Programación, seguimiento y evaluación de los proceso y a los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos.**
- **Atención al cumplimiento de la misión y objetivos de los procesos, así como de los programas, servicios o actuaciones vinculadas a ellos.**
- **Atención a los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.**
- **Impulso de innovaciones en la gestión de los programas, servicios o actuaciones vinculadas a los procesos clave.**
- **Alcance del desarrollo del empoderamiento, concienciación, capacidades y autonomía de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.**

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Gestión Económica y financiera.
- Gestión de Personas.
- Planificación estratégica.
- Conocimiento integral de los recursos disponibles.
- Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Disponer de una visión global del programa y de la entidad.
- Gestión y desarrollo de proyectos, elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.
- Dirección de equipos de trabajo.

Actitudes (querer hacer)

- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Coherencia-integridad.
- Compromiso con la organización.
- Tolerancia a la frustración.

Grupo 1: Responsables

Subgrupo 1c: De procesos de gestión/soporte organizativo

Tipología de puestos:

- Responsable de gestión económico-financiera, de calidad, de gestión de personas, de servicios generales, de servicios informáticos, de programación y control...

Funciones generales:

- **Gestión integral del proceso correspondiente.**
- **Gestión de las personas y equipos vinculados al proceso.**
- **Programación, seguimiento y evaluación del proceso.**
- **Atención a la coherencia entre el proceso y la misión de la organización.**

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Gestión Económica y financiera.
- Conocimiento del marco normativo.
- Gestión de Personas.
- Planificación estratégica.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.
- Conocimientos metodológicos.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Disponer de una visión global del programa y de la entidad.
- Gestión y desarrollo de proyectos, elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.
- Habilidades de negociación
- Dirección de equipos de trabajo.

Actitudes (querer hacer)

- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Coherencia-integridad.
- Compromiso con la organización.
- Tolerancia a la frustración.

Grupo 2: Personal técnico
Subgrupo 2a: De procesos de intervención directa
Tipología de puestos:

- Personal técnico de Fisioterapia, Terapia, Medicina, Enfermería, Monitorado, Educación social, Trabajo social, Consultoría, Derecho, Información, Animación, Logopedia, Psicología, Calle, Mediación, Intermediación, Proyectos de cooperación, Incidencia, Educación, Sensibilización....

Funciones generales:

- Planificación, programación, desarrollo y evaluación del programa, servicio o actuación bajo su responsabilidad así como de la atención o trabajo directo con los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. .
- Intervenciones o actuaciones individuales y grupales en su ámbito de responsabilidad.
- Atención a las demandas o solicitudes de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.
- Elaboración, seguimiento y evaluación de los planes o itinerarios personales o colectivos.
- Análisis y atención individualizada a cada persona, grupo o colectivo, de acuerdo a sus características y necesidades, dentro del marco de los planes, líneas de trabajo o itinerarios diseñados.
- Orientación a otros profesionales y miembros de la organización en torno a aspectos relacionados con la intervención que realiza.
- Desarrollo de iniciativas de concienciación social a partir de la experiencia de trabajo de la organización y/o de las realidades en las que trabaja.

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Conocimiento del marco normativo.
- Conocimiento integral de los recursos disponibles.
- Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.
- Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.
- Idiomas.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.
- Gestión positiva del conflicto
- Empatía y asertividad, dinamismo
- Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados.

Actitudes (querer hacer)

- Responsabilidad.
- Disposición para aprender y asumir nuevos retos.
- Compromiso con la organización.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad del manejo del estrés.
- Capacidad de pedir ayuda, poner límites

Grupo 2: Personal técnico
Subgrupo 2b: De procesos de intervención indirecta
Tipología de puestos:

- Personal técnico de Proyectos, Consultoría interna, Investigación...

Funciones generales:

- Apoyo en la búsqueda de nuevas necesidades, iniciativas innovadoras en la intervención y su gestión, incorporación de mejoras.
- Orientación en las iniciativas de sistematización de los proyectos innovadores y de los servicios.
- Diseño y orientación metodológica de los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación de los servicios.
- Prospectiva y análisis de escenarios y de evoluciones del contexto relacionado con los servicios, programas o actuaciones y con las necesidades de los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias.
- Apoyo en la organización de la gestión de los servicios, programas o actuaciones.
- Apoyo en la difusión de las experiencias y de los aprendizajes generados por la intervención o la actividad directa.
- Organización de espacios de aprendizaje y conocimiento derivados de la experiencia de intervención o actividad directa o identificación de oportunidades externas para nuevos conocimientos vinculados a la intervención o actividad directa.

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Conocimiento del marco normativo.
- Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.
- Conocimiento del Tercer Sector.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.
- Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.
- Idiomas.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Capacidad de sistematización de experiencias.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Capacidad de generar nuevas ideas, creatividad e innovación.
- Capacidad de comunicación.
- Elaborar informes, memorias de actividad, presentación de resultados.

Actitudes (querer hacer)

- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Disposición para aprender y asumir nuevos retos.
- Compromiso con la organización.
- Trabajo en equipo.
- Aceptación de críticas e indicaciones.

Grupo 2: Personal técnico

Subgrupo 2c: De soporte

Tipología de puestos:

- Personal técnico de Mantenimiento, Soportes informáticos, Programación y control, Contabilidad y administración, Recursos humanos, Comunicación...

Funciones generales:

- Desarrollo de procesos que permiten un desarrollo adecuado y ordenado a las diversas actividades, programas y servicios que se desarrollan en la organización.
- Gestión de las condiciones y el cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Conocimiento del marco normativo.
- Conocimiento integral de los recursos disponibles.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.
- Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.
- Idiomas.
- Informática.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Disponer de una visión global del programa y de la entidad.
- Gestión positiva del conflicto
- Capacidad de comunicación.
- Gestión documental e información
- Gestión de las mejoras.

Actitudes (querer hacer)

- Responsabilidad.
- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Discreción y confidencialidad.
- Trabajo en equipo.
- Talante positivo.
- Capacidad del manejo del estrés.

Grupo 3: Auxiliares
Subgrupo 3a: De intervención
Tipología de puestos:

- Auxiliares de Terapia, Piso, Cocina, Transporte...

Funciones generales:

- Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en su trabajo directo con los colectivos, redes y personas destinatarias o usuarias. .
- Desarrollo de tareas auxiliares al servicio, programa o actuación que le permiten un desarrollo adecuado, según los parámetros de calidad establecidos en su diseño y programación.

Competencias clave prioritarias:

Conocimientos (saber)

- Conocimiento del marco normativo.
- Conocimiento integral de los recursos disponibles.
- Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad.
- Conocimientos metodológicos.
- Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.
- Idiomas.

Habilidades (saber hacer)

- Capacidad de organización y planificación.
- Orientación a las personas y grupos de interés.
- Empatía y asertividad
- Capacidad de comunicación.
- Toma de decisiones, autonomía e iniciativa.
- Dinamismo.

Actitudes (querer hacer)

- Responsabilidad.
- Flexibilidad y disposición al cambio.
- Trabajo en equipo.
- Talante positivo.
- Aceptación de críticas e indicaciones.
- Tolerancia a la frustración.

Grupo 3: Auxiliares

Subgrupo 3b: De soporte organizativo

Tipología de puestos:

- Auxiliares de Contabilidad, secretaría y administración, Recepción, Mantenimiento de infraestructuras...

Funciones generales:

- Apoyo a la labor desarrollada por el personal técnico en los procesos y tareas que permiten un desarrollo adecuado y ordenado a las diversas actividades, programas y servicios que se desarrollan en la organización.
- Desarrollo de tareas auxiliares en la gestión diaria de las condiciones y el cuidado necesario de los recursos (infraestructuras, documentales, económicos, comunicacionales...) de los que dispone la organización para desarrollar su labor.

Competencias clave prioritarias:

<u>Conocimientos (saber)</u>	<u>Habilidades (saber hacer)</u>	<u>Actitudes (querer hacer)</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del marco normativo. - Conocimiento integral de los recursos disponibles. - Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad. - Conocimientos metodológicos. - Idiomas. - Aplicaciones informáticas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización y planificación. - Capacidad de comunicación. - Toma de decisiones, autonomía e iniciativa. - Gestión documental e información. - Análisis y síntesis, atención al detalle. - Atención y concentración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad. - Discreción y confidencialidad. - Trabajo en equipo. - Tenacidad. - Aceptación de críticas e indicaciones. - Capacidad de pedir ayuda, poner límites.



4. TABLA DE VINCULACIÓN ENTRE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN LAS ENTIDADES DEL TERCER SECTOR

Puestos/ Competencias		RESPONSABLES			PERSONAL TÉCNICO			AUXILIARES	
		1a. De organización.	1b. De procesos clave.	1c. De procesos de gestión/ soporte organizativo.	2a. De procesos de intervención directa.	2b. De procesos de intervención indirecta.	2c. De soporte.	3a. De intervención.	3b. De soporte organizativo.
Conocimientos	1	Gestión Económica y financiera.							
	2	Gestión fiscal.							
	3	Gestión contable.							
	4	Gestión laboral.							
	5	Marco normativo.							
	6	Gestión de Personas.							
	7	Planificación estratégica.							
	8	Conocimiento integral de los recursos disponibles.							
	9	Conocimiento de las técnicas necesarias en el ciclo de un proyecto.							
	10	Conocimiento del Tercer Sector.							
	11	Conocimiento de la especialidad a desarrollar en la entidad. (ej.: Personas en situación de exclusión social; Mujer; Inmigración y asilo...)							
	12	Metodología específica de la intervención y/o de la gestión organizativa. (ej.: Investigación-Acción Participativa; Diagnósticos individuales; Metodología del acompañamiento)							
	13	Conocimiento en materia de sistemas de gestión transversales a toda la entidad.							
	14	Idiomas							
	15	Informática							



Actitudes	46 Dinamismo								
	47 Ecuanimidad/ equidad								
	49 Liderazgo								
	50 Responsabilidad								
	51 Disposición para aprender y asumir nuevos retos.								
	52 Flexibilidad y disposición al cambio.								
	53 Discreción y confidencialidad.								
	54 Coherencia-integridad								
	55 Compromiso con la organización								
	56 Objetividad								
	57 Trabajo en equipo.								
	58 Sensibilización hacia los problemas sociales								
	59 Talante positivo								
	60 Tenacidad								
	61 Paciencia								
62 Capacidad del manejo del estrés.									
63 Capacidad de pedir ayuda, poner límites									
64 Aceptación de críticas e indicaciones									
65 Tolerancia a la frustración									