

# La evaluación de las competencias en el marco del desarrollo de la carrera del funcionario y la evaluación del desempeño

9º Seminario sobre Transformación  
Digital de la AA.PP. de Andalucía

Sevilla, 28 de septiembre de 2016

Juan Marrero Torres

Rosa Muñoz Márquez

Área de Personal (Gerencia)

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ



## UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

Universidad pública creada por Ley 29/1979, de 30 de octubre

Docencia	Investigación	Internacionalización
4 Campus	6 Institutos de Investigación 191 Grupos de Investigación	Campus de Excelencia Internacional CEIMAR
15 Centros propios y 2 adscritos 47 Departamentos	10 Cátedras de empresas	Participación en CEIA3 (Agroalimentario)
44 Títulos de Grado 47 Másteres Oficiales	4 Servicios Centralizados de Investigación	3 Aulas Universitarias (Estrecho, Hispanorusa, Iberoamericana)

19.385  
Estudiantes

1.615 PDI

707 PAS

# Contexto: la evaluación de las competencias y el desempeño del PAS

2004:  
I PEUCA

- 2.1.10: Establecer un modelo de GxC en el PAS
- 2.3.2.: Poner en marcha la ED del PAS

2006: Contrato-  
Programa JA/UUAA

- Objetivo 7: Desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos y competencias

2007: EBEP

- Art. 20: Las AAPP establecerán sistemas que permitan la ED de sus empleados

2007: Acuerdo  
UUAA CPMCS

- Catálogo y evaluación de las competencias
- Superar una evaluación del desempeño en relación con las competencias establecidas

2015-2020 – II PEUCA → Objetivo 9: Potenciar la formación, *las capacidades y el desarrollo profesional de las personas*

Dirección  
estratégica de  
la Universidad  
de Cádiz

Dirección  
estratégica  
de personas

¿Qué objetivos  
se plantean en  
mi Universidad?

¿Cómo puedo ayudar  
desde la dirección de  
personas a  
conseguirlos?

# Desarrollo de las personas

- Plan de Formación
- Desarrollo de competencias
- Coaching

Formación

Carrera

Clima  
laboral

- Plan de Promoción
- Carrera horizontal
- Compaginar con necesidades organizativas

- Encuestas de satisfacción
- Sistema de Reconocimiento
- Acciones para la motivación

↓  
**Planes de  
Desarrollo**

# Evaluación del desempeño

1

Evaluación de las  
competencias

2

Valoración del cumplimiento  
de las funciones

3

Medición de la consecución  
de objetivos

# Evaluación de las competencias del PAS de la UCA: Reconocimientos recibidos



**2009: Premio Telescopi a las Buenas Prácticas de la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria**



**2010: Premio a las Buenas Prácticas de la CHAP de la Junta de Andalucía**



**2011: Premio a las Buenas Prácticas de AEVAL**



**2016: Sello +400 EFQM a la Gestión de la UCA**

El modelo de gestión se sustenta en 3 tipos de competencias:

**COMPETENCIAS:**

**Genéricas:** relativas a la Organización, sus valores, principios y objetivos

**Específicas Comunes:** relativas a los servicios y/o puestos-tipo

**Específicas Técnicas:** relativas al contenido funcional de los puestos



**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**

**Relación de competencias**

**Definición de competencias**



# Competencias Genéricas

(Aprobadas por Consejo de Dirección de la UCA en mayo 2016)

## Orientación a la calidad

- Capacidad de ajustar la actividad profesional a los procedimientos y estándares establecidos, con rigurosidad, organización y control, buscando la excelencia y la mejora continua en la ejecución del trabajo

## Orientación a la eficiencia

- Capacidad para alcanzar los objetivos marcados y funciones encomendadas, con proactividad, utilizando los recursos disponibles y con el menor coste posible

## Aprendizaje

- Capacidad de adquirir y aplicar nuevos conocimientos, herramientas e información necesarios para el buen desempeño de la actividad profesional, de manera duradera, continua y progresiva

# Competencias Específicas Comunes

## Comunicación

- Expresar y obtener ideas e informaciones de manera clara, concisa y efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando los medios más adecuados para empatizar con los distintos grupo de interés, ofreciendo feedback a los mismos.

## Creatividad e innovación

- Introducir con éxito elementos y oportunidades de mejora, que contribuyan a la implantación o modificación de recursos, procesos y servicios, alineándolos con las expectativas de nuestros grupos de interés.

## Decisión

- Analizar la información disponible para generar una o varias alternativas ante una situación o problema mediante acciones concretas, valorando las posibles consecuencias.

## Desarrollo del equipo

- Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo, detectando sus necesidades de desarrollo y ayudándoles a fomentar sus habilidades, iniciando actividades relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros. Generar adhesión, compromiso, fidelidad y confianza.

## Gestión del tiempo

- Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

## Habilidad analítica

- Comprender las situaciones, identificar y resolver los problemas, desglosando sus partes constituyentes. Reconocer información significativa, realizar un análisis lógico, buscar y coordinar datos clave. Analizar y organizar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes.

## Planificación y organización

- Determinar eficazmente las metas y prioridades de mi tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos y estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.

## Rigurosidad

- Realizar el trabajo de forma minuciosa, estableciendo una sistemática de trabajo clara y ordenada, efectuando controles y comprobaciones a lo largo de todo el proceso.

## Trabajo en equipo

- Trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

# Asignación de competencias y nivel según puesto

PUESTOS - TIPO	GENÉRICAS									ESPECÍFICAS COMUNES																													
	ORIENTACIÓN A LA CALIDAD			ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA			APRENDIZAJE			COMUNICACIÓN			CREATIVIDAD E INNOVACIÓN			DECISIÓN			DESARROLLO DEL EQUIPO			GESTIÓN DEL TIEMPO			HABILIDAD ANALÍTICA			PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			RIGUROSIDAD			TRABAJO EN EQUIPO					
	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A			
1 Director Área		M				A			A			A									A																		
2 Jefe Servicio/Administrador/Jefe Dpto./Dtor. Servicio/Subdirector			A			A			A									M									M												
3 Coordinador/Jefe Biblioteca/Subdirector (laboral)			A		M				A									M																		A			
4 Jefe Unidad/Enc. Equipo		M			M				M												M															M			
5 Téc. Superior Informática/Titulado Sup.		M			M				A						M									A															
6 Asesor Téc./Auditor/Téc. Gabinete/TGRI/Téc. Medio Informática/TGM		M			M				M																		M									M			
7 Téc. Especialista/Conductor/Delineante/Téc. Especialista Patrón		M		B					M																											M			
8 Téc. Auxiliar/Grupo E	B			B			B																								B						B		
9 Jefe gestión/Coord. Serv. Conserjería	B			B					M															M															M
10 Gestor/Gestor Dpto./Cajero	B			B			B															B												B					
11 Secretario	B				M		B																				B									M			

# Ejemplo de cuestionario

## APRENDIZAJE

*Capacidad de adquirir y aplicar nuevos conocimientos, herramientas e información necesarios para el buen desempeño de la actividad profesional, de manera duradera, continua y progresiva.*

CONDUCTAS	1	2	3	4	5	6	7
Reconozco cuando no tengo los conocimientos necesarios y busco la forma de adquirirlos.					X		
Realizo aquellas acciones formativas que me propone mi responsable.						X	
Pregunto cuando desconozco como se hace una tarea.			X				
Aplico en mi trabajo diario los conocimientos adquiridos.				X			
Utilizo alternativas de aprendizaje (Internet, libros, artículos, conversaciones con compañeros, etc.) que puedan ampliar mis conocimientos para el desempeño de las tareas.		X					
Acepto y pongo en práctica las sugerencias sobre como mejorar la forma de hacer mi trabajo.			X				
Propongo formación en conocimientos y técnicas relacionadas con el desempeño de las funciones y tareas de mi puesto de trabajo.			X				
Tengo curiosidad ante nuevos aprendizajes.			X				
Mantengo actualizados mis conocimientos.				X			
Profundizo en nuevos conocimientos, herramientas o sistemas que me permitan mejorar mi trabajo.			X				

Nivel 1 (B)	1	-	2,5
Nivel 2 (B)	2,51	-	4
Nivel 3 (M)	4,01	-	5,5
Nivel 4 (A)	5,51	-	7

$$\bar{X} = 3,6$$

$$X_p = 4,1$$

# Modelo de evaluación de competencias

**Autoevaluación (40%)** + **Evaluación Jefe (c/s Testimonio) (50%)** + **Ev. Colaborador (máx. 5) (10%)**



## Sistema de evaluación. Cálculo NA:

- Mismo nivel = media aritmética
- Diferencia de menos de 3 niveles = media ponderada
- Diferencia 3 niveles entre autoevaluación y evaluación jefe = Evaluación área de Personal
- Diferencia de 3 niveles en resto de casos: media ponderada.
- Diferencia de 3 puntos entre autoevaluación y evaluación del jefe (siempre que la puntuación menor corresponda a la evaluación del jefe): Evaluación del área de Personal.

**Gap 1**



**Catálogo de competencias**



**Competencias Requeridas (NR)**

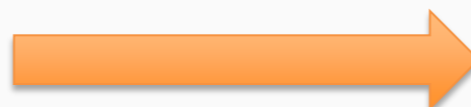
**Puesto**

**Competencias Actuales (NA)**

**Persona**



**Gap 2**



**Planes de desarrollo de competencias**



# Portal del empleado

- Ocultar menú
- Mi puesto de trabajo
  - Planes de evaluación
  - Plan de formación
- Mis favoritos
- Comenzar búsqueda

### Mi puesto de trabajo

En este módulo puedes consultar tu historial de puestos, historial de grados e historial de trienios; también puedes solicitar cursos de formación y consultar tus procesos de evaluación.

REVUELTA MONTESINOS, PATRICIA (PAS) - lunes, 19 de Septiembre



### Mis tareas

No tienes nada pendiente

### Planes de evaluación






En esta sección puedes consultar los procesos de evaluación en los que participas o has participado como evaluado, así como los objetivos requeridos.

- Procesos de evaluación

### Plan de formación

En esta sección puedes consultar los cursos disponibles, solicitar los que desees y evaluar aquéllos a los que has asistido


- Catálogo de formación
- Inscripción en cursos
- Historial de la Formación recibida






Procesos de RR.HH.





Organización    Gestión de recursos huma...    Conocimientos+

# Bienvenido a PeopleNet



No hay elementos en el escritorio

Este es su escritorio PeopleNet, desde donde puede acceder de manera rápida a los elementos que consulta con mayor frecuencia. Arrastre aquí tanto elementos internos como accesos directos a archivos externos.

- ▶ Mi entorno de trabajo
- ▶ Herramientas
- Últimos accesos / Favoritos
- Gestionar proceso de evaluación
- Introducir resultados
- Detalle de Conocimientos+ del RH
- Mis Consultas. OLD!
- Cargar criterios de evaluación
- Asignación masiva de evaluadores
- Asignar evaluador
- Asignar evaluados
- Preguntas
- Definir Conocimientos+



Archivo Edición Ver Herramientas Ayuda

Menú Imprimir Guardar Exportar a Excel Fechas Sociedades Ocultar panel Recargar Lista

### Introducir resultados

Evaluador

- Resultados conocimientos+
  - Evaluar por comportami
  - Resultados objetivos cuanti
  - Resultados objetivos cualita

Lista: [Procesos de eval. abiertos](#) (1/1) PEPAS2016 - Evaluación de competenc

[Evaluador](#) (1/19) 131480 5 01/08/2016 149165 01/01,

Resultados conocimientos+ Resultados objetivos cuantitativos Resultados objetivos cualitativos

(1/5) Normal

ID Conocimientos+		ID Nivel obtenido conoc.+	Resultado numérico		ID Nivel requerido conoc.+	Comentarios	ID Tipo de criterio
CEC3	Decisión	N2	3,67		N3		
CEC7	Planificación y Organización	N1	2		N3		
CG6	Orientación a la calidad	N3	5		N4		
CG7	Orientación a la eficiencia	N2	4		N4		
CG8	Aprendizaje	N2	3		N4		



# Gerencia Universidad de Cádiz

