

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

Visita Dirección del servicio de
Organización y RR.HH.
Ayuntamiento de Terrassa

Cádiz, 7 de febrero de 2018
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

Desarrollo personal

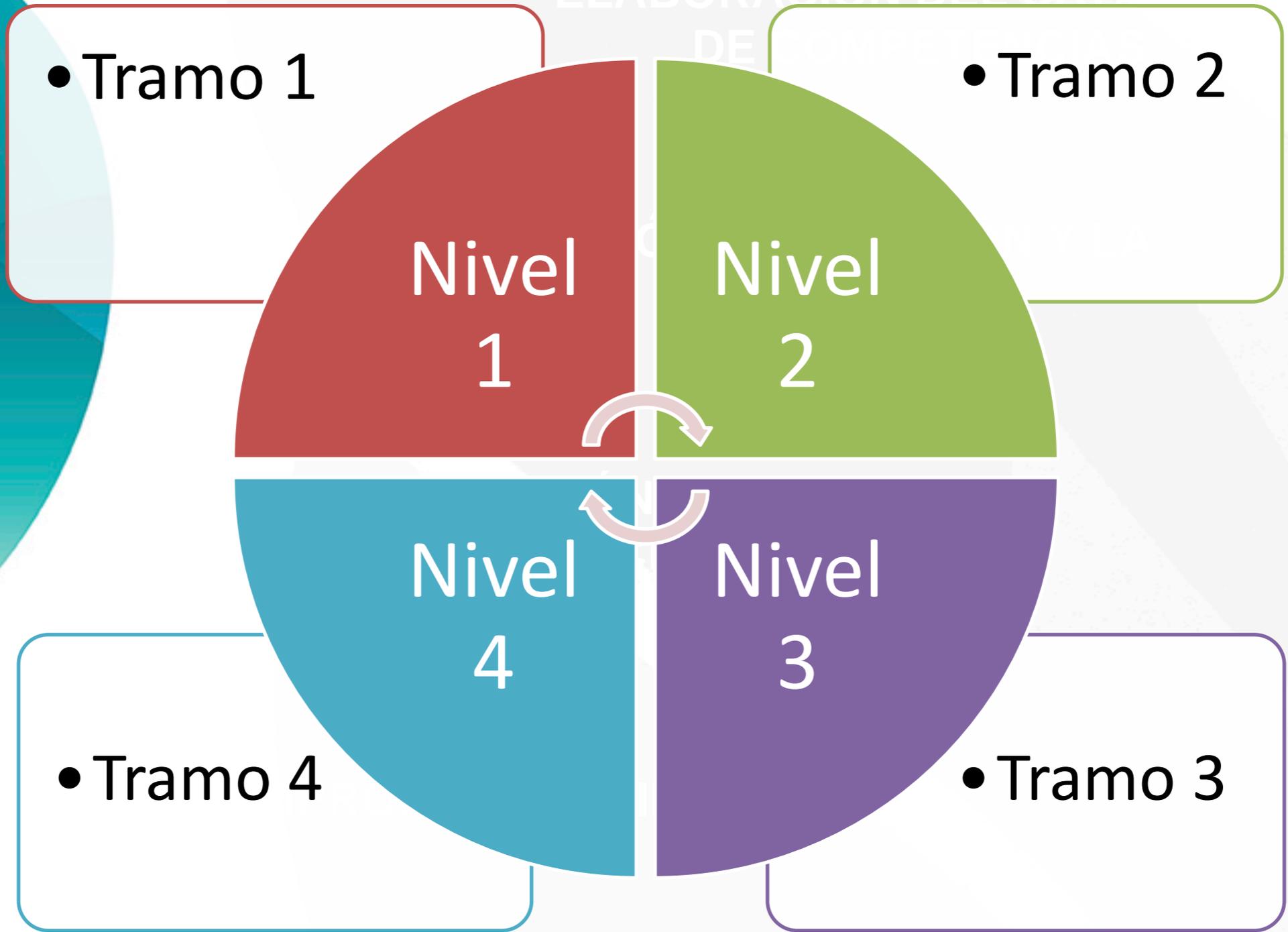
- Plan de Promoción
- Carrera horizontal
- Necesidades organizativas (RPT)

- Encuestas de satisfacción
- Sistema de Reconocimiento
- Programa de acción social

↓
**Planes de
Desarrollo**

Acuerdo andaluz: CPMCS PAS

COLABORACIÓN
ELABORACIÓN DEL PLAN
DE



CPMCS: primer nivel

COLABORACIÓN EN LA
ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO

COMPROMISO MANIFIESTO

ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

COLABORACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO
DE COMPETENCIAS

CPMCS: segundo nivel

• ESTABLECER MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN INTERNA

• DOCUMENTAR LOS PROCESOS CLAVE Y DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

• DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS QUE MIDAN EXPECTATIVAS Y NIVELES DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

• INFORME AUTOEVALUACIÓN EFQM Ó CERTIFICACIÓN DE ALGÚN PROCESO CLAVE (ISO 9001:2000)

• PLAN ORGANIZATIVO Y DE MEJORA DE LA UNIDAD

• EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE COMPETENCIAS PARA DETECTAR CARENCIAS FORMATIVAS

Dkdkd

Dkdkd

Dkdkdkd

CPMCS: tercer nivel

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

COMPLETAR LA EVALUACIÓN EFQM O CERTIFICAR EL 50% DE LOS PROCESOS CLAVE (ISO 9001:2000)

ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

IMPLEMENTAR PROPUESTAS DE MEJORA SURGIDAS DE LA EVALUACIÓN

MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS CLAVES Y LOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO O DESPLIEGUE DEL DE LA UNIVERSIDAD

ESTABLECER UNA GESTIÓN POR PROCESOS

CPMCS: cuarto nivel

COLABORACIÓN
ELABORACIÓN DEL PLAN
DE COMPETENCIAS

**SUPERAR LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO INDIVIDUAL QUE SE
DETERMINE**

**OBTENER 300 PUNTOS EN UNA
EVALUACIÓN DEL MODELO EFQM O
CERTIFICAR LA TOTALIDAD DE LOS
PROCESOS CLAVE (ISO 9001:2000)**

**CUMPLIMIENTO DE LOS
COMPROMISOS ASUMIDOS EN LAS
CARTAS DE SERVICIOS Y ASUMIR
NUEVOS OBJETIVOS DE MEJORA**

OBJETIVOS

PLAN ORGANIZATIVO
Y DE MEJORA
DE LA UNIDAD

DOCUMENTACIÓN DE
PROCESOS Y
DETERMINACIÓN DE
INDICADORES Y
SEGUIMIENTO

EVALUACIÓN INDIVIDUAL
DE COMPETENCIAS
PARA DETECTAR
CARENCIAS
FORMATIVAS



COLABORACIÓN
ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO
DE COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA
VISIÓN

ELABORACIÓN DEL MAPA DE
PROCESOS

PROMISO MANIFIESTO

COLABORACIÓN
ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO
DE COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA
VISIÓN

ELABORACIÓN DEL MAPA DE
PROCESOS

COMPROMISO MANIFIESTO

Evaluación del desempeño

1

Evaluación de las
competencias

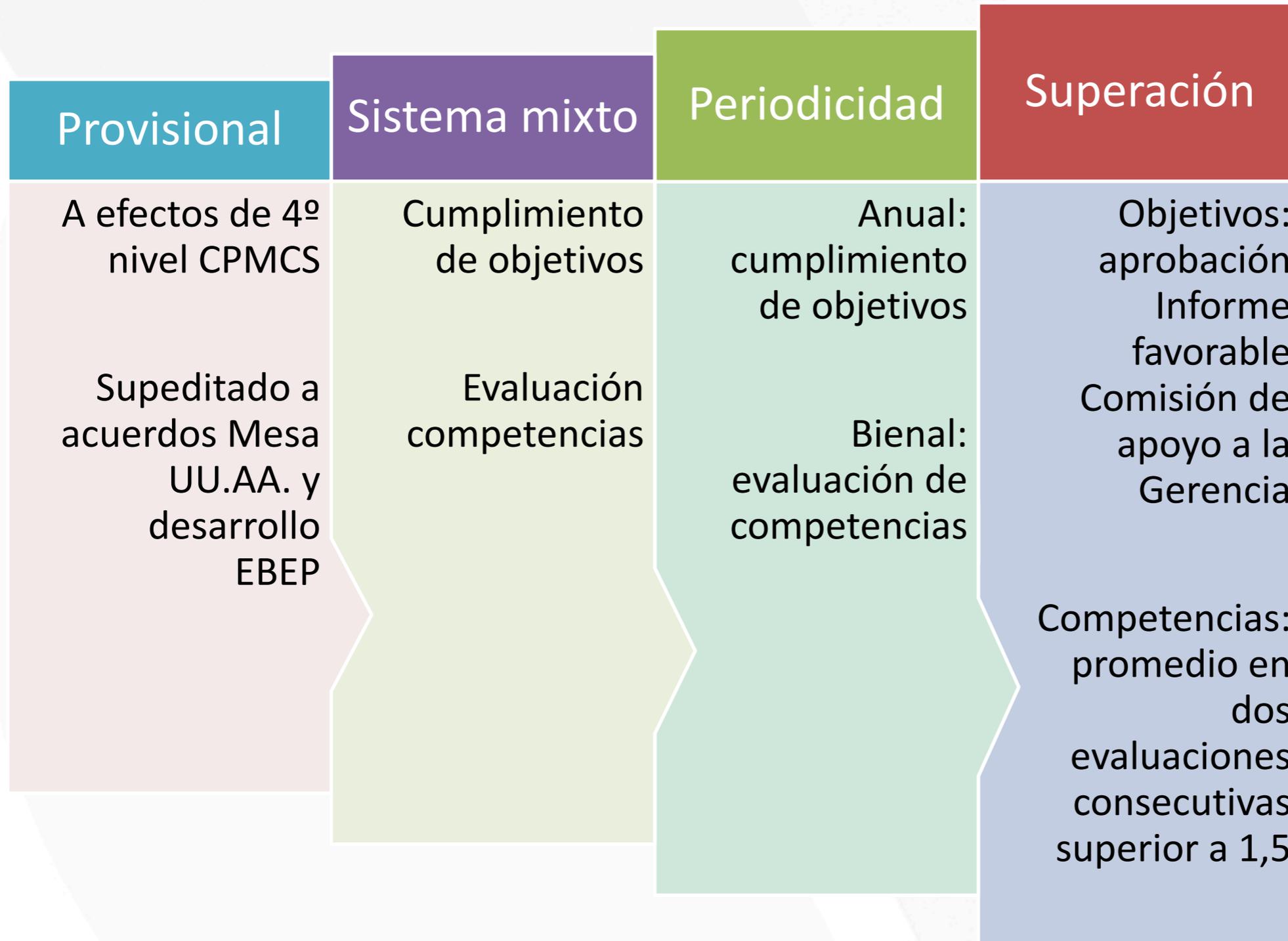
2

Valoración del cumplimiento
de las funciones

3

Medición de la consecución
de objetivos

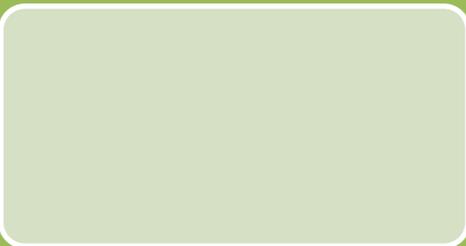
Evaluación del desempeño – Modelo provisional



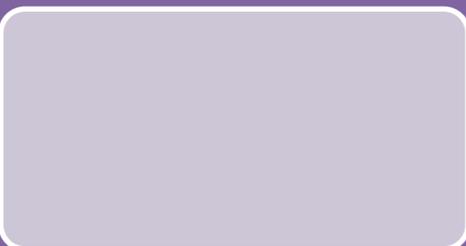
Cumplimiento de objetivos



Carácter grupal

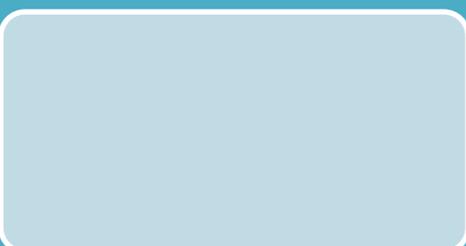


Carácter anual



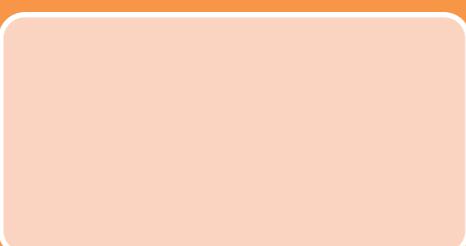
Determinación de objetivos

- Uno asignado por la Gerencia
- Dos o tres propuestos por las Unidades



Procedimiento

- Propuesta en noviembre/diciembre
- Aprobación en enero
- Informe cumplimiento octubre



Comisión de apoyo a la Gerencia

COLABORACIÓN ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

Incluir enlace con archivos:

Objetivo de la Gerencia para 2018
Ficha propuesta de objetivos
Listado de objetivos por unidades
Cuadro seguimiento

PROMISO MANIFIESTO

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

Definición de competencia

“Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que, en diferentes dosis, se manifiestan en conductas que llevan al éxito en el trabajo” ()*

Caracteres:

- **Conocimientos, habilidades y actitudes**
- **Conductas observables: evaluables mediante la observación**
- **Diversidad: competencias distintas según el puesto y en niveles distintos de requerimiento**
- **Desempeño del puesto de trabajo con éxito**

(*) Tomado de Luisa Arana: *Curso sobre Desarrollo de las Personas basado en competencias. IAT.*

Actitudes

QUERER

COMPETENCIA

SABER

PODER

Conocimientos

Habilidades

PLAN ORGANIZATIVO
Y DE MEJORA
DE LA UNIDAD

DOCUMENTACIÓN
PROCESOS DE
DETERMINACIÓN
INDICADORES
SEGUIMIENTO

EVALUACIÓN INDIVIDUAL
DE COMPETENCIAS
PARA DETECTAR
CARENCIAS
FORMATIVAS

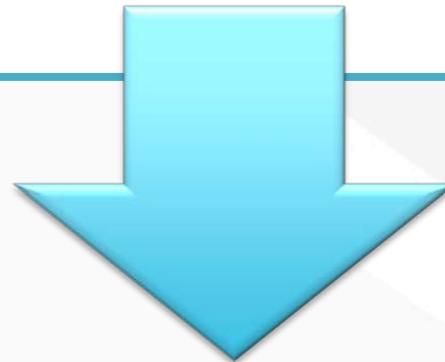
El modelo de gestión se sustenta en 3 tipos de competencias:

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															
10 Gestor/Gestor Dpto./Cajero	B			B			B															B												B					
11 Secretario	B				M		B																					B									M		

Competencia: APRENDIZAJE

Factores/ideas:

- ✓ Preocuparse por adquirir nuevos conocimientos, herramientas e información
- ✓ Aplicar los nuevos conocimientos, herramientas e información
- ✓ De manera duradera: los conocimientos adquiridos perduran en el tiempo
- ✓ De manera progresiva y continua: estar siempre aprendiendo y cada vez más
- ✓ El aprendizaje supone un cambio en los hábitos (desechar los viejos conocimientos y herramientas no adecuados).
- ✓ Adquirir dichos conocimientos por diversos medios:
 - Formación reglada
 - Autoformación
 - Benchmarking
 - Uso y aprendizaje

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%)

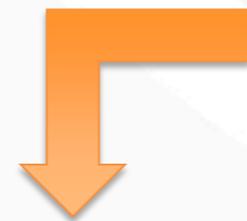


Gap 1



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.



Catálogo de competencias



Competencias
Requeridas (NR)

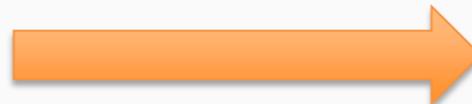
Puesto

Competencias
Actuales (NA)

Persona



Gap 2



Planes de desarrollo
de competencias

NUEVO MODELO

a) **SE REDUCE** considerablemente el número de **EVALUADORES PDI**

- Los Gestores de Departamento, Secretarios de Decanato/Dirección y Técnicos de Laboratorios y Talleres serán evaluados por la Administración del Campus.

b) **AUTOEVALUACIÓN + EVALUACIÓN DEL JEFE (TESTIMONIO) + EVALUACIÓN DEL COLABORADOR:**

- En los casos en que el evaluador es PDI, no se hará evaluación por parte del colaborador.
- **En los restantes casos se conseguiría la circularidad 180º. Por tanto, todo el PAS jefe que es evaluador será evaluado por sus colaboradores. El número de evaluadores se determinará conforme al siguiente criterio:**
 - ☑ **Si el jefe/evaluador tiene 5 o menos colaboradores, evaluarán al jefe, todos.**
 - ☑ **Si el jefe/evaluador tiene más de 5 colaboradores, se determinará una muestra aleatoria de 5 colaboradores que realizarán la evaluación. En los Campus, la muestra se hará entre determinados colectivos**

c) Autoevaluación, Evaluación del jefe y Evaluación del colaborador de **obligado cumplimiento para el percibo del 4º tramo del CPMCS.**

Ejemplo 1: circularidad 90º



Nivel Actual
4,98

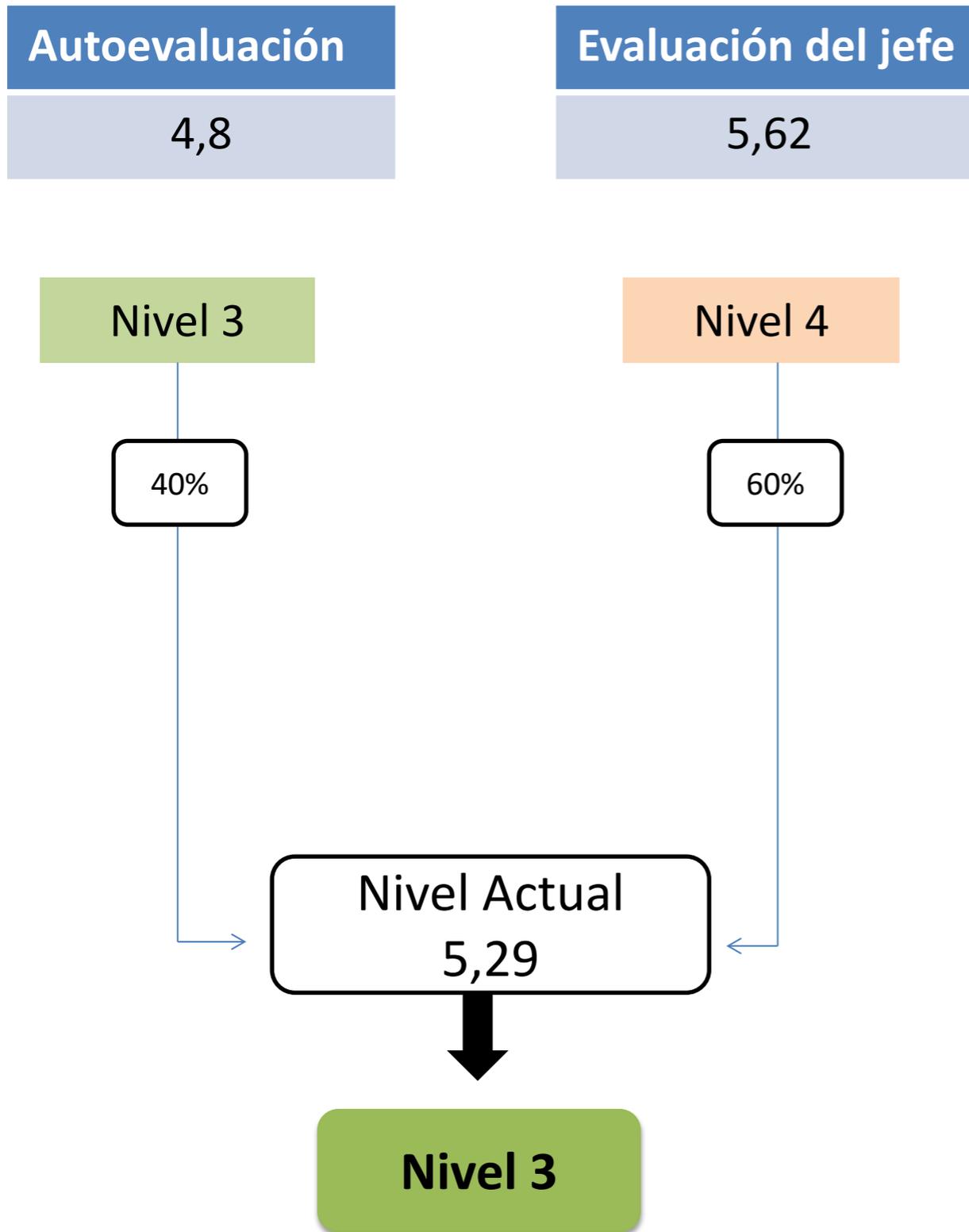


Nivel 1	1	-	2,5
Nivel 2	2,51	-	4
Nivel 3	4,01	-	5,5
Nivel 4	5,51	-	7

Sistema de evaluación. Cálculo NA:

- **Mismo nivel= media**
- Diferencia de menos de 3 niveles = media ponderada
- Diferencia 3 niveles entre autoevaluación y evaluación jefe= 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): intervención del área de Personal.

Ejemplo 2: circularidad 90º



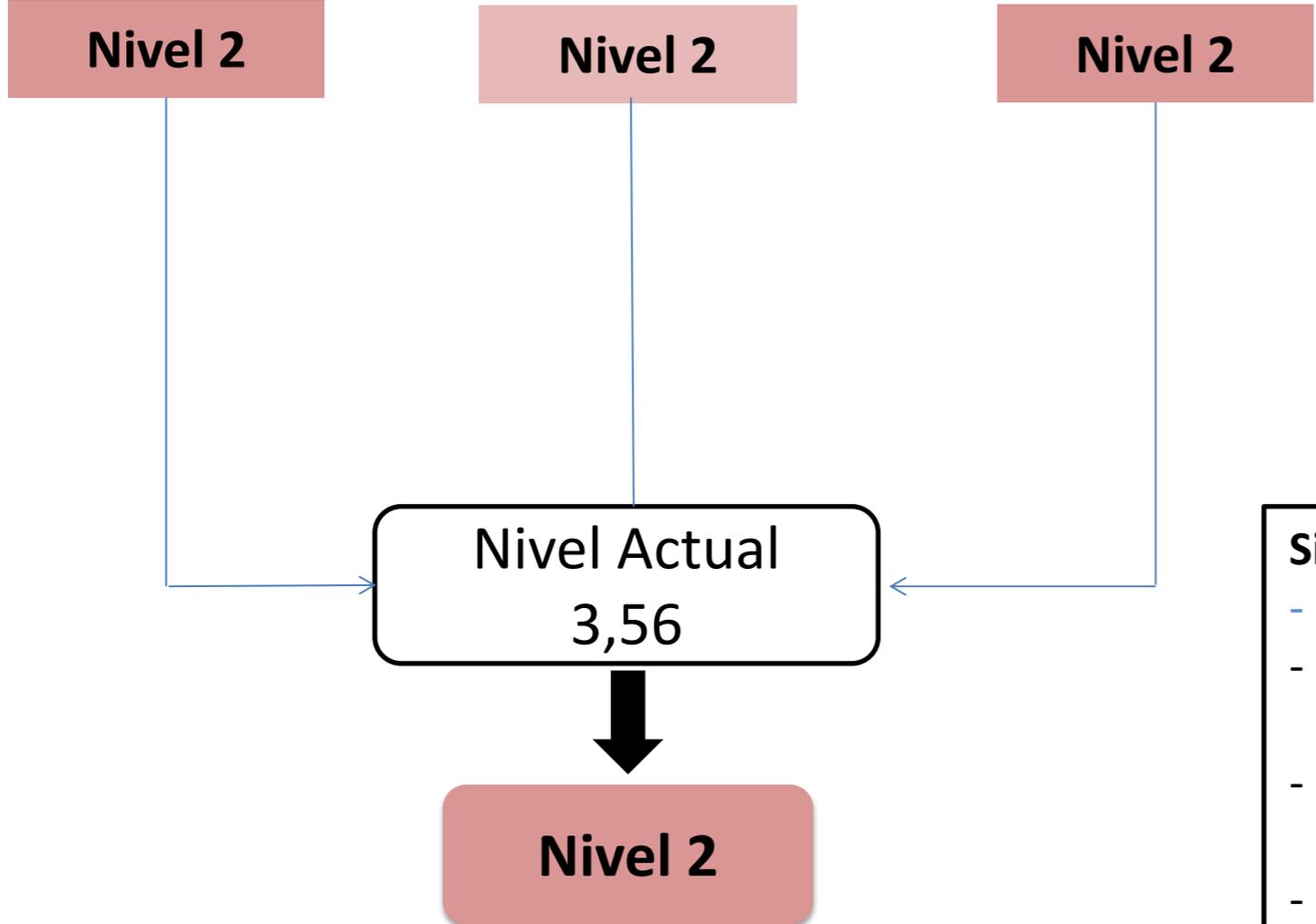
Nivel 1	1	-	2,5
Nivel 2	2,51	-	4
Nivel 3	4,01	-	5,5
Nivel 4	5,51	-	7

Sistema de evaluación. Cálculo NA:

- Mismo nivel= media
- **Diferencia de menos de 3 niveles = media ponderada**
- Diferencia 3 niveles entre autoevaluación y evaluación jefe= 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): intervención del área de Personal.

Ejemplo 3: circularidad 180º

Autoevaluación	Evaluación del jefe	Evaluación de colaborador
3,8	2,9	4

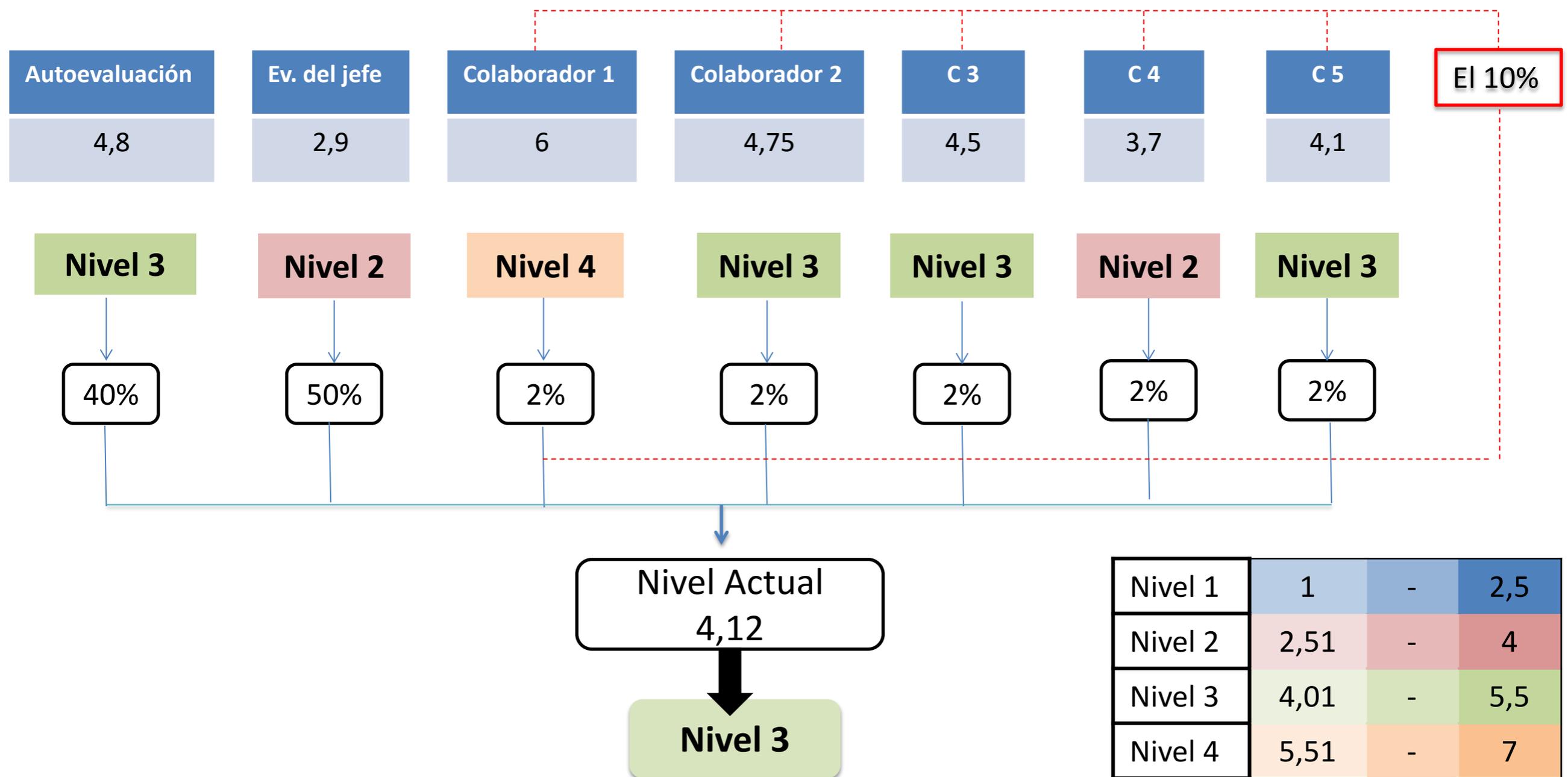


Nivel 1	1	-	2,5
Nivel 2	2,51	-	4
Nivel 3	4,01	-	5,5
Nivel 4	5,51	-	7

Sistema de evaluación. Cálculo NA:

- *Mismo nivel= media*
- Diferencia de menos de 3 niveles = media ponderada
- Diferencia 3 niveles entre autoevaluación y evaluación jefe= 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): intervención del área de Personal.

Ejemplo 4: circularidad 180º (5 colaboradores)



Sistema de evaluación. Cálculo NA:

- Mismo nivel= media
- **Diferencia de menos de 3 niveles = media ponderada**
- Diferencia 3 niveles entre autoevaluación y evaluación jefe= 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): intervención del área de Personal.

2008

- 1ª evaluación de competencias
- Sólo se evalúan las competencias
- El 66,93% de los PAS presenta un nivel superior al nivel requerido

2012

- 3ª evaluación de competencias genéricas (CG)
- 2ª evaluación de competencias específicas comunes (CEC)
- El 97% del PAS presenta un nivel en las CG igual o superior al nivel requerido y el 98% en relación a las CEC.

2016

- 5ª evaluación de competencias genéricas (CG)
- 4ª evaluación de competencias específicas comunes (CEC)
- El 98,89% del PAS presenta un nivel en las CG igual o superior al nivel requerido y el 99% en relación a las CEC.

2010

- 2ª evaluación de competencias
- 1ª evaluación de competencias
- El número de PAS con un nivel superior al nivel requerido (92,56%) en relación a las CEC.

- 4ª evaluación de competencias genéricas (CG)
- 3ª evaluación de competencias específicas comunes (CEC)
- Continúa el ascenso:
 - El 97,73% del PAS con nivel igual o superior al nivel requerido en las CG y,
 - El 97,28% en relación a las CEC.

COLABORACIÓN
ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO
DE COMPETENCIAS

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y LA
VISIÓN
Conclusiones y futuro

IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DEL JEFE

ELABORACIÓN DEL MAPA DE
PROCESOS

PROMISO MANIFIESTO

Gerencia Universidad de Cádiz

