



Evaluación de competencias del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Cádiz

Informe de resultados 2014

GERENCIA – Área de Personal

Índice de contenidos

Introducción	página 2
1. La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz	página 3
1.1. Procedimiento de ejecución	página 4
2. Evaluación de competencias 2014	página 5
2.1 Análisis y resultados de la evaluación de Competencias Genéricas	página 6
2.2 Análisis y resultados de la evaluación de Competencias Específicas Comunes	página 23
2.3 Análisis y resultados según puestos - tipo	página 40
3. Conclusiones	página 44
4. Revisión y análisis del modelo de gestión competencial	página 46
Anexos	página 51

Introducción

El Informe de resultados 2014 presenta la siguiente estructura y datos,

- ① Una breve introducción sobre el modelo de Gestión por Competencias de la Universidad de Cádiz inicia el informe, junto con la descripción de las novedades acaecidas en esta última evaluación de competencias 2014.
- ② El segundo apartado entra de lleno en la delineación del procedimiento de evaluación correspondiente al año 2014 con indicación de las principales actuaciones y fechas.

Este apartado se subdivide en tres grandes bloques para el abordaje del análisis y comprensión de los resultados obtenidos en:

- La evaluación de las competencias genéricas
 - La evaluación de las competencias específicas comunes
 - Los resultados según puestos – tipo.
- ③ Las conclusiones generales del Informe de resultados 2014, constituyen el punto 3. De forma sintética se expresarán las principales tendencias observadas y aspectos a destacar.
 - ④ El apartado cuarto realiza un recorrido desde la primera evaluación de competencias en 2008 al actual periodo para así determinar los cambios acontecidos y las propuestas de trabajo para futuras ediciones.
 - ⑤ Cierra el informe la sección de anexos con los gráficos y tablas tratados en este informe.

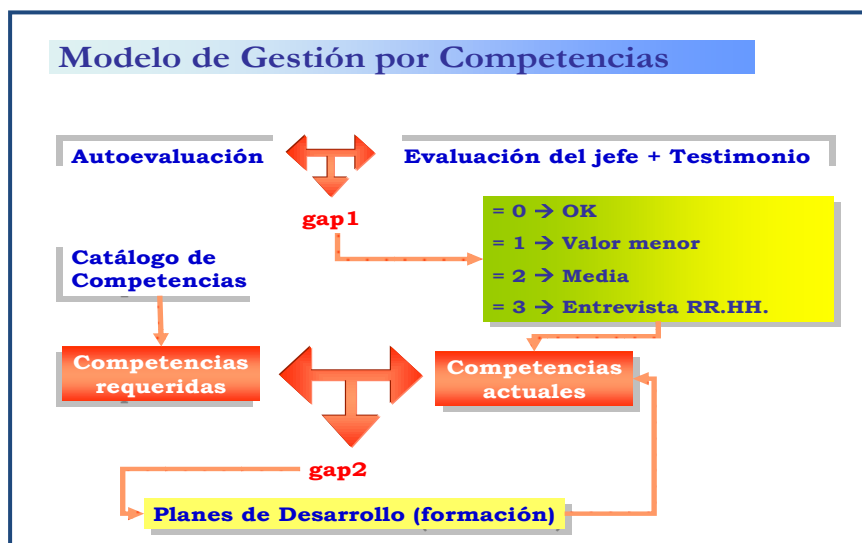
1. La Gestión de Competencias en la Universidad de Cádiz

El objetivo que establece el modelo de gestión competencial de la UCA está basado en la “mejora de la cualificación profesional del personal de administración y servicios, mediante la elaboración de Planes de Desarrollo Personal basados en la evaluación de competencias”.

Es por ello que desde 2008 y con temporalidad bienal, se realiza la evaluación de competencias del PAS de la UCA, correspondiendo en el año 2014 la 4ª Evaluación de Competencias Genéricas y la 3ª Evaluación de Competencias Específicas Comunes.

Para la evaluación de cada competencia, éstas se definen en conductas clasificadas en cuatro niveles de desarrollo; así la persona debe valorar el grado de cumplimiento de cada conducta en función de cuatro criterios de realización: siempre, habitualmente, algunas veces y nunca.

El modelo de gestión por competencias para el personal de administración y servicios de la Universidad de Cádiz, responde al siguiente esquema:



Autoevaluación: consiste en una evaluación por el propio evaluado.

Evaluación del jefe: además de la autoevaluación, se realizará una segunda evaluación por otro evaluador conocedor de las conductas que manifiesta el evaluado en el desarrollo de su trabajo en relación con las competencias evaluadas. Como criterio general, el evaluador será el jefe del evaluado.

Testimonio: a diferencia de las dos evaluaciones anteriores, que serán aplicables a la totalidad del PAS de la Universidad, se utilizará la técnica del testimonio en aquellas ocasiones en las que el evaluador (jefe), no tenga los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado en las distintas conductas

observables asociadas a los distintos niveles requeridos en cada competencia.

De la comparación entre la autoevaluación y la evaluación del jefe resultará el nivel actual de cada competencia para un trabajador determinado. En dicha comparación se podrán dar los siguientes resultados:

- *La autoevaluación y la evaluación del jefe coinciden.* En este caso se tomará el valor coincidente como el nivel existente de la correspondiente competencia.
- *Una diferencia de un nivel entre la autoevaluación y la evaluación del jefe.* Esta diferencia puede deberse a que el evaluado se haya otorgado un determinado nivel en una competencia y el jefe lo evalúe con un nivel superior, o por el contrario, que la evaluación del jefe esté en un nivel inferior al de la autoevaluación. Tanto en un caso como en otro, se tomará como nivel existente de la competencia el menor de ellos, independientemente de si éste ha sido evaluado por el jefe o por el propio evaluado.
- *Diferencia de dos niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe.* Se tomará como nivel existente la media entre ambos niveles.
- *Diferencia entre ambas evaluaciones de tres niveles (nivel 1 y nivel 4).* Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de las correspondientes entrevistas, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones y establezca el nivel actual del empleado.

Una vez obtenido el **Nivel Actual (NA)** del trabajador, se procederá a comparar el mismo con el **Nivel Requerido (NR)** para su puesto de trabajo, de forma que el resultado nos devolverá el posible **desfase (GAP)** entre ambos niveles.

En el caso de empleados con desfase negativo (su nivel actual es inferior al requerido), se pondrán en marcha las actuaciones incluidas dentro del correspondiente **Plan de Desarrollo Personal (PDP)**, que favorecerán la mejora del nivel competencial de los mismos.

1.1. Procedimiento de evaluación de competencias 2014

La puesta en marcha del proceso de evaluación de competencias, implica un entramado de acciones previas con una marcada planificación. Partiendo de la determinación de las personas que en fecha de realización de la evaluación forman parte del PAS de la UCA y su relación con el puesto – tipo asignado, se pasa al contacto individualizado con aquellos responsables que, en virtud del puesto que desempeñan, deben realizar las evaluaciones de sus colaboradores. Esta tarea exige un conocimiento exhaustivo de la estructura y organización de los Vicerrectorados/Áreas/Servicios/Unidades involucradas en este proceso.

En el procedimiento de evaluación de competencias 2014 se establecieron una serie de novedades:

- Hasta el periodo actual 2014 solo se pedía conformidad al responsable de sí era la persona encargada de realizar la “evaluación del jefe” de cada PAS, en esta evaluación, se ha informado a todos los participantes

del proceso, es decir, evaluados y evaluadores, de esta forma cualquier persona que considerase inapropiada la asignación podía informar al respecto.

- ☑ En relación a los cuestionarios de evaluación de cada competencia, las conductas asociadas se han identificado por nivel.
- ☑ Dado que el procedimiento de evaluación de competencias viene realizándose desde 2008 y el PAS es conocedor del mismo, en la actual evaluación no se han realizado sesiones informativas en los Campus al no considerarse necesarias.

Con todo, una vez confirmadas las relaciones jefes – evaluados, se procede a su actualización definitiva en la aplicación informática Meta4, actual soporte que da acceso a la evaluación a través del Portal del Empleado procediéndose a la apertura del proceso.

2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2014

El 22 de mayo de 2014 se inicia el periodo establecido para la realización de la cuarta evaluación de competencias en la que participan 666 evaluados del PAS de la UCA.

Para ello y mediante TAVIRA, se comunica de manera general al personal la apertura del proceso, proporcionándoles información específica sobre cómo realizar la evaluación, las tablas de asignación de competencias genéricas y específicas según puesto - tipo y la Guía del Portal del Empleado, donde se detalla paso a paso, el acceso a cada cuestionario de evaluación de competencias, su realización y envío posterior.

Junto a ello, en la página Web del área de Personal se dispone toda la documentación de utilidad que pueda favorecer la tarea evaluativa.

Paralelamente, se remiten correos electrónicos a los responsables que deben realizar la correspondiente “evaluación del jefe” de sus colaboradores. Al igual que en el caso anterior, se proporciona toda aquella información que pueda facilitar la realización de las respectivas evaluaciones. De entre ellos, en la actualidad, el Personal Docente e Investigador que debe realizar la “evaluación del jefe” ocupa una mínima proporción, no obstante se elabora una Guía específica del Portal del Empleado dirigido a este personal.

El 2 de julio de 2014 se lanza recordatorio del proceso (TAVIRA – PAS) al encontrarse pendientes de realización un porcentaje elevado de evaluaciones.

La fecha inicial prevista para la finalización de la evaluación de competencias 2014, se fijó para el 27 de julio, fecha en la que se habían realizado todas las autoevaluaciones salvo las del personal en situación de baja médica o excedencia. No obstante y ante el periodo vacacional del mes de agosto, se amplía el **plazo de finalización** para las evaluaciones de jefes pendientes hasta el **20 de septiembre de 2014**.

2.1. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

Son cinco las competencias genéricas que representan a la totalidad del Personal de Administración y Servicios de la UCA:

COMPETENCIAS GÉNICAS DEL PAS DE LA UCA	
CG1	ORIENTACIÓN AL USUARIO Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios identificando sus necesidades y dando satisfacción a las mismas.
CG2	ORIENTACIÓN A RESULTADOS Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con eficiencia, especialmente ante decisiones importantes necesarias para atender las necesidades del usuario o para mejorar la Universidad. Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
CG3	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Adecuarse a nuevas situaciones para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos y/o variaciones en la situación, tareas, condiciones en el entorno o en la información disponible.
CG4	COMPROMISO Conocer los valores, principios y objetivos de la Universidad y su funcionamiento. Sentir como propios los objetivos de la Universidad. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
CG5	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Estas cinco competencias se asignan en distinto nivel dependiendo del puesto – tipo que ocupe la persona:

Nivel requerido según competencia

	NR1	NR2	NR3	NR4
CG1	0	169	346	40
CG2	26	286	239	4
CG3	0	395	156	4
CG4	0	393	158	4
CG5	11	204	336	4
	1,33%	52,14%	44,5%	2,01%

Según muestra la anterior tabla, el 52,41% de las evaluaciones de competencias genéricas se asigna el nivel 2, seguido inmediatamente en frecuencia el nivel 3 con un 44,5%, esto quiere decir que principalmente se requieren

niveles competenciales medios en la gestión profesional.

AUTOEVALUACIÓN

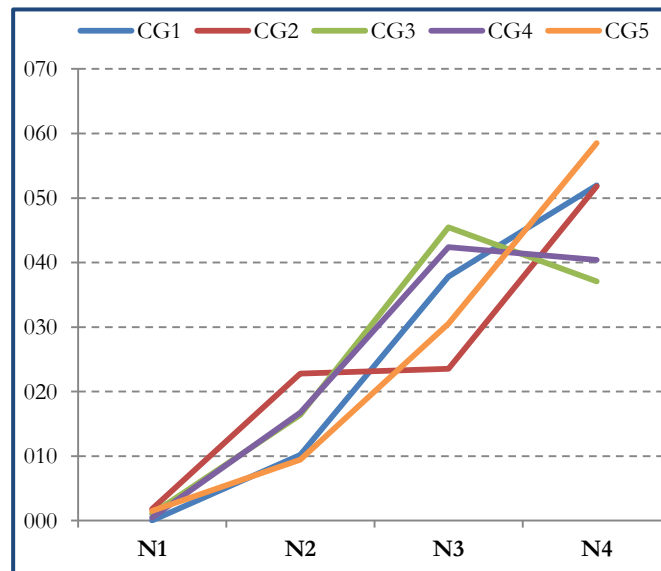
El 98,8% de la población ha realizado su autoevaluación, esto es un total de **658 personas** pertenecientes al PAS de la UCA. Se encuentran pendientes de realizar autoevaluación ocho personas al encontrarse en situación de baja médica por enfermedad.

En la siguiente tabla y gráfico posterior, se muestran los resultados obtenidos en la autoevaluación 2014 según su distribución en competencia genérica y nivel:

Autoevaluación 2014

NIVEL	Nº DE PERSONAS				
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	0	12	7	3	10
2	67	150	108	110	62
3	249	155	299	279	201
4	342	341	244	266	385
TOTAL 2014	658	658	658	658	658

Presencia media según nivel. Autoevaluación 2014



	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	Media
N1	0,00	1,82	1,06	0,46	1,52	0,97
N2	10,18	22,80	16,41	16,72	9,42	15,11
N3	37,84	23,56	45,44	42,40	30,55	35,96
N4	51,98	51,82	37,08	40,43	58,51	47,96

Son varios los datos a destacar procedentes de la autoevaluación 2014:

- Aproximadamente **la mitad de las personas evaluadas se encuentran representadas por el nivel 4**. Este porcentaje viene a elevarse al 83,92% si tenemos en cuenta los niveles competencias medio – altos y altos, es decir, nivel 3 y nivel 4.
- **“Solución de problemas” (CG5)** es la competencia con **mayor nivel** de autoevaluación entre el PAS (nivel 4) superando el 58% de presencia. A cierta distancia se encuentran “Orientación al usuario” (CG1) y “Orientación a resultados” (CG2) ambas por encima del 50% de presencia en el nivel 4.
- **Menos del 1% de la población** obtiene un nivel 1 en su autoevaluación, destacando la CG1 “Orientación al usuario” por ser la única sin presencia en este nivel.

En la tabla y gráfico siguientes se aprecian los resultados obtenidos por competencia y nivel en cada uno de los cuatro periodos de evaluación:

NIVEL	AÑO	Nº DE PERSONAS					PORCENTAJE POR NIVEL
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
1	2008	48	31	126	64	125	12,12
	2010	7	23	33	19	33	3,40
	2012	1	9	11	2	16	1,16
	2014	0	12	7	3	10	0,97

Con el transcurso de las evaluaciones se observa el significativo descenso del autoevaluaciones con nivel 1, pasando de 12,12 en 2008 a un 0,97 en 2014.

2	2008	247	159	170	141	105	25,29
	2010	100	210	121	130	86	19,11
	2012	76	174	111	118	56	15,92
	2014	67	150	108	110	62	15,11

La presencia de autoevaluaciones con nivel 2 también ha ido progresivamente en descenso.

3	2008	288	255	254	387	293	45,45
	2010	220	109	280	259	161	30,39
	2012	235	149	306	282	188	34,52
	2014	249	155	299	279	201	35,96

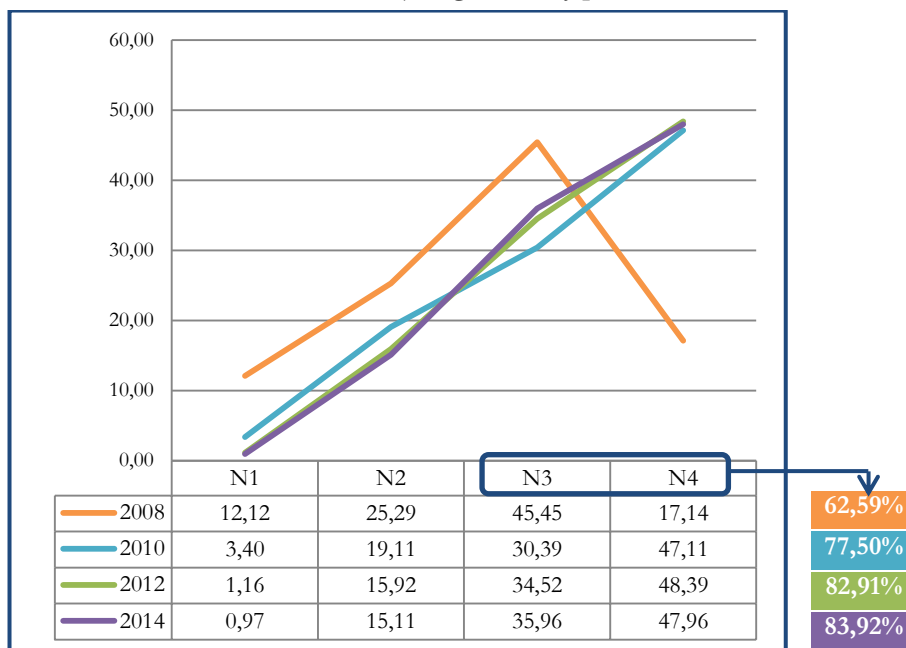
En 2008 el 45,45 de los evaluados obtenían un nivel 3, en la siguiente evaluación 2010 se genera un fuerte descenso en este nivel que repunta en las siguientes evaluaciones.

4	2008	67	205	100	58	127	17,14
	2010	351	335	243	268	398	47,11
	2012	360	340	244	270	412	48,39
	2014	342	341	244	266	385	47,96

Ha ido aumentando en cada evaluación la presencia dentro del nivel 4, a excepción del último año 2014 donde se observa un leve descenso.

Los datos expresados en la columna “Porcentaje por nivel” de la tabla anterior, se muestran ahora mediante el siguiente gráfico:

Porcentaje según nivel y periodo evaluativo



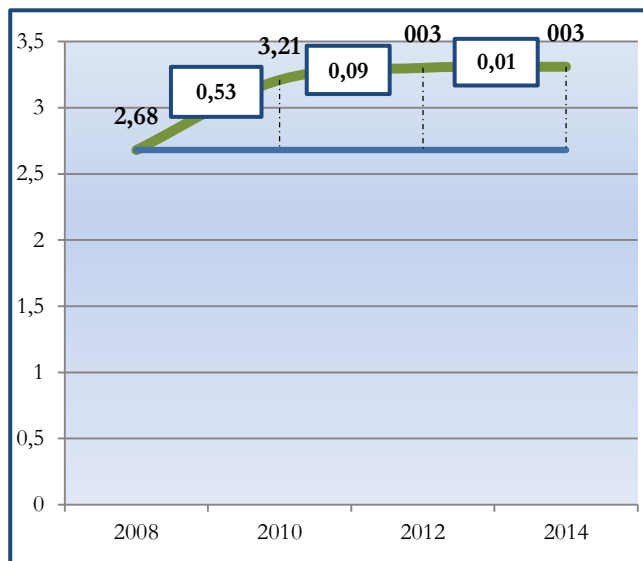
Sigue confirmándose el desmarque en las autoevaluaciones del primer periodo (año 2008) con respecto a los siguientes. Las dos últimas evaluaciones (2012 y 2014) siguen ritmos paralelos:

- descensos progresivos de presencia en los niveles 1 y 2,
- ascensos del nivel 3 y
- un leve descenso de autoevaluaciones con nivel 4 en el actual periodo 2014.

Asimismo, en cada periodo bienal se han incrementado las autoevaluaciones conjuntas de niveles medio – altos y altos (N3 y N4) alcanzando en 2014 la cifra del **83,92% de la población evaluada**.

Con respecto a la **media de la autoevaluación 2014, esta se sitúa en 3,31** representando la más alta de los cuatro periodos. No obstante la evolución positiva es de tan solo 0,01 respecto al periodo anterior (2012). A nivel específico las competencias CG2, CG3 y CG4 suben ligeramente sus respectivas medias en relación a dicho periodo. Estos datos se observan en la tabla y gráfico siguientes:

MEDIA AUTOEVALUACIÓN						
AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,58	2,98	2,5	2,68	2,68	2,68
2010	3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21
2012	3,42	3,22	3,17	3,22	3,48	3,30
2014	3,42	3,25	3,19	3,23	3,46	3,31



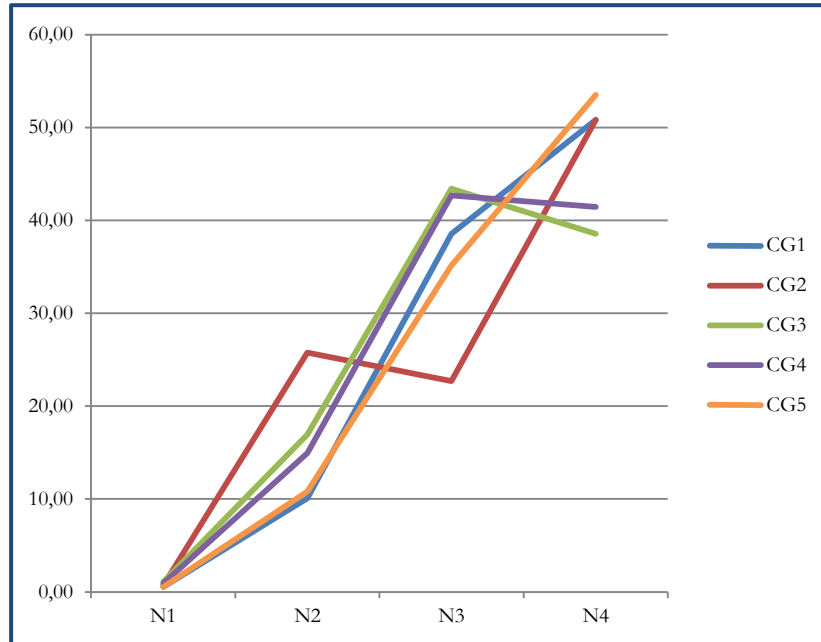
EVALUACIÓN DEL JEFE

Durante la evaluación de competencias 2014, se han realizado **563 evaluaciones de jefes (84,53%)**, encontrándose pendientes hasta el momento, 103 evaluaciones.

En la siguiente tabla y gráfico se muestran los resultados obtenidos en la evaluación del jefe 2014 según su distribución en competencia genérica y nivel:

NIVEL	Nº DE PERSONAS				
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	3	4	6	5	3
2	56	143	94	83	60
3	214	126	241	237	195
4	282	282	214	230	297
TOTAL 2014	555	555	555	555	555

Porcentajes medios según nivel. Evaluación del jefe 2014



	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	Media
N1	0,54	0,72	1,08	0,90	0,54	0,76
N2	10,09	25,77	16,94	14,95	10,81	15,71
N3	38,56	22,70	43,42	42,70	35,14	36,5
N4	50,81	50,81	38,56	41,44	53,51	47,03

En general destacan valores coincidentes con la autoevaluación. De esta forma nuevamente destacan los siguientes datos:

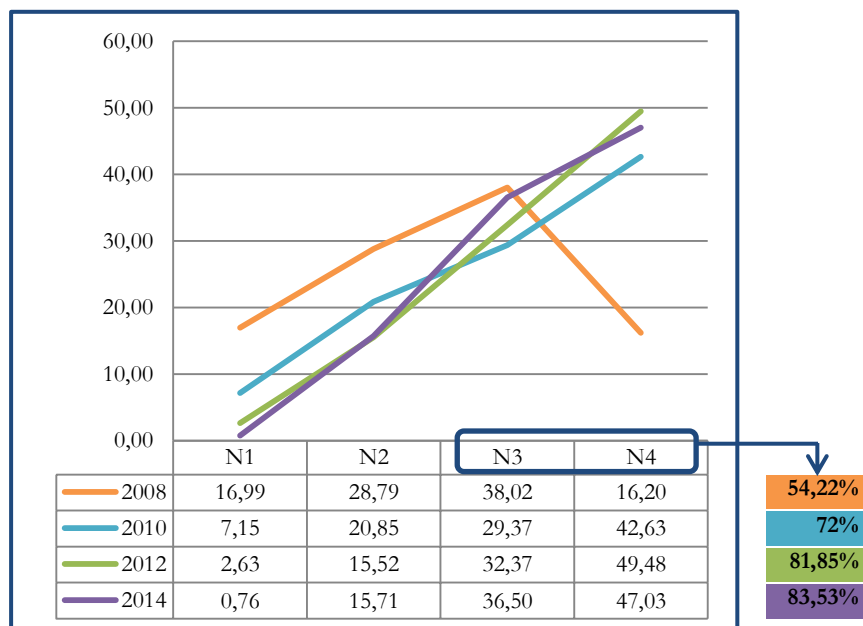
- **El 47% de la población es evaluada por su responsable dentro del nivel 4.** Asimismo si se tiene en cuenta en dicho porcentaje la suma de los niveles altos (N3 y N4) la cifra asciende al 83,53% de los evaluados.
- La competencia **CG5 “Solución de problemas”** es la que **recoge un mayor nivel** de valoración, seguidas se encuentran la CG1 y CG2 (Orientación a usuarios y resultados respectivamente).
- Tan sólo el 0,76% de la población es evaluada por su responsable con un nivel 1.
- De este modo, los niveles competenciales bajos y bajo –medios (N1 y N2) representan tan solo el 16,47%.

La siguiente tabla muestra la distribución de personas por competencia y nivel en comparación con anteriores periodos evaluativo, tras efectuar la evaluación del jefe:

NIVEL	AÑO	Nº DE PERSONAS					PORCENTAJE POR NIVEL
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
1	2008	77	65	134	133	132	16,99
	2010	39	34	54	40	58	7,15
	2012	12	17	23	14	15	2,63
	2014	3	4	6	5	3	0,76
2	2008	250	215	186	122	144	28,79
	2010	123	225	125	95	88	20,85
	2012	63	141	105	109	60	15,52
	2014	56	143	94	83	60	15,71
3	2008	245	217	235	288	226	38,02
	2010	176	96	241	252	159	29,37
	2012	211	130	241	222	193	32,37
	2014	214	126	241	237	195	36,50
4	2008	65	140	82	94	135	16,20
	2010	291	273	209	243	325	42,63
	2012	330	328	247	271	348	49,48
	2014	282	282	214	230	297	47,03

Estos datos se muestran en porcentajes en el siguiente gráfico:

Porcentaje según nivel y periodo evaluativo



Casi el 83,53% de las evaluaciones efectuadas por los jefes sitúan al personal en nivel 3 y 4. Supone un incremento de 1,68 puntos respecto al periodo anterior.

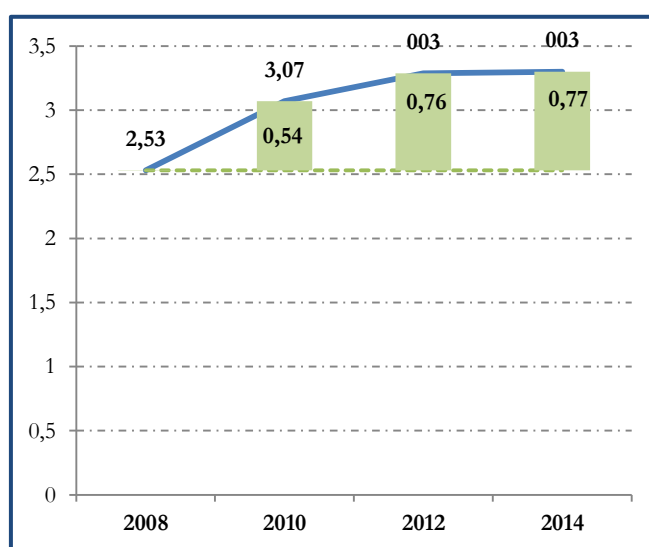
Especialmente significativo es el descenso de evaluaciones de nivel 1, así desde el año 2008, fecha de la primera evaluación competencial, se ha producido un descenso del 16,23%, encontrándose actualmente en el nivel más bajo con tan solo tres cuartos de punto de presencia.

La media de la evaluación del jefe en el año 2014 se sitúa en 3,30 alcanzando la de mayor nivel hasta el momento.

Desde 2008, año en el que se realiza la primera evaluación de competencias genéricas al PAS de la UCA, se ha incrementado el nivel medio en la evaluación del jefe en más de tres cuartos de punto, como se observa a continuación:

MEDIA EVALUACIÓN JEFE						
AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010	3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07
2012	3,39	3,25	3,16	3,22	3,42	3,29
2014	3,40	3,24	3,19	3,25	3,42	3,30

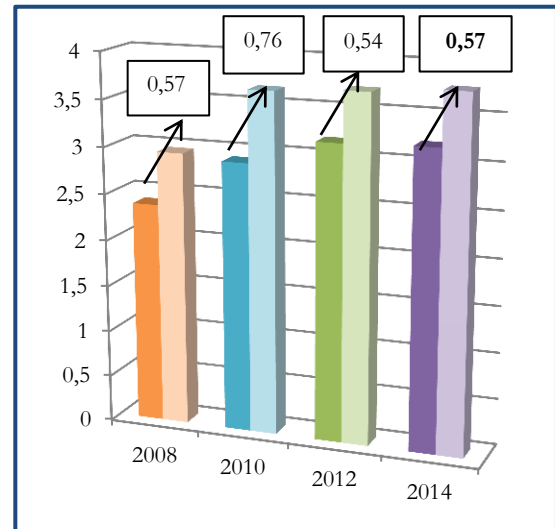
Progreso experimentado en los periodos



Con respecto a la puntuación media en la evaluación del jefe la distancia porcentual más patente se evidencia entre 2008 y los siguientes periodos, con un incremento de 0,77 puntos. A medida que avanzan las evaluaciones, la evolución es menor, situándose este año 2014, una décima por encima del periodo anterior. La media más alta se encuentra en la CG5 “Solución de problemas” (3,42) coincidiendo los periodos 2012 y 2014.

Si se analizan las medias de los jefes evaluadores, distinguiendo entre PAS y PDI, se observa como en los cuatro años de evaluación, la media obtenida por el jefe PDI es superior a la del jefe PAS. Concretamente, en el año 2014, la diferencia porcentual entre ambos es de **0,57 puntos**. Véase la tabla y gráfico siguientes:

		MEDIA EVALUACIÓN DEL JEFE					
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	PAS	2,36	2,52	2,25	2,35	2,41	2,38
	PDI	2,76	3,09	2,86	3,03	3,00	2,95
2010	PAS	2,98	2,76	2,79	2,94	3,02	2,90
	PDI	3,69	3,66	3,53	3,67	3,74	3,66
2012	PAS	3,29	3,12	3,04	3,11	3,32	3,17
	PDI	3,79	3,74	3,60	3,63	3,78	3,71
2014	PAS	3,31	3,11	3,08	3,15	3,33	3,20
	PDI	3,79	3,82	3,71	3,70	3,81	3,77



GAP1 (diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe)

Se denomina GAP1 a la diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, pudiendo albergar varios resultados:

- ✓ Puede ser que **la autoevaluación sea inferior a la evaluación del jefe**, por tanto se obtendría un valor negativo de hasta -3.
- ✓ Puede ocurrir que **ambas evaluaciones obtengan el mismo nivel**, con lo que su resultado sería de 0 diferencia.
- ✓ Y también, puede suceder que **la autoevaluación sea superior en nivel a la evaluación del jefe**. En este caso la diferencia sería positiva y hasta un máximo de 3.

Hasta el momento, se han analizados los datos obtenidos del total de autoevaluaciones (658) y los correspondientes a la evaluación del jefe (563). A partir de este momento se trabajan sobre los datos correspondientes a las evaluaciones cerradas (555), ya que existen personas que se encuentran pendientes de evaluación por parte de sus responsables.

En este sentido parece existir una tendencia hacia autoevaluaciones con igual nivel o inferior al otorgado por el responsable mediante la evaluación del jefe.

En la siguiente tabla se recogen GAP1 generados en la evaluación 2014:

GAP1	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	SUMA	%
-3	0	3	1	0	1	5	0,18
-2	6	23	7	9	10	55	1,98
-1	91	85	120	115	74	485	17,48
0	362	347	327	338	369	1.743	62,81
1	86	71	87	82	95	421	15,17
2	9	24	11	11	6	61	2,20
3	1	2	2	0	0	5	0,18

19,64%

17,55%

Según muestran los datos el **62,81% del PAS, se evalúa con un nivel coincidente al otorgado por su responsable**. Aunque con una escasa diferencia la población restante tiende hacia autoevaluaciones inferiores a las evaluaciones del jefe.

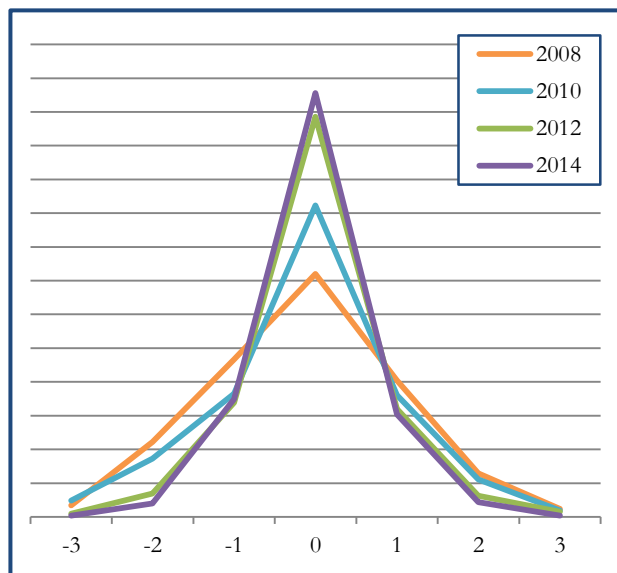
- Autoevaluaciones inferiores a las evaluaciones del jefe: descensos progresivos en el número de GAP1 negativos situándose en 2014 por debajo del 20% del personal evaluado. Prácticamente inexistente son las autoevaluaciones de 2 y 3 niveles por debajo a las evaluaciones del jefe (GAP1 -3, GAP1 -2).
- Autoevaluaciones superiores a las evaluaciones del jefe: siguen la misma pauta de descensos progresivos. En 2014 el 17,55% de la población se autoevalúa por encima de la evaluación que realiza su responsable.
- Ambas tendencias señalan un aumento considerable de autoevaluaciones con igual nivel a las evaluaciones del jefe, el 62,81% en 2014.

En la siguiente tabla se recogen según periodo y competencias los GAP1 generados:

GAP1	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	SUMA	%
-3	2008	6	16	8	9	16	55	1,73
	2010	16	11	13	8	28	76	2,44
	2012	0	1	3	2	8	14	0,45
	2014	0	3	1	0	1	5	0,18
-2	2008	44	78	71	76	85	354	11,11
	2010	60	75	51	35	48	269	8,63
	2012	19	39	20	14	15	107	3,47
	2014	6	23	7	9	10	55	1,98
-1	2008	175	164	155	122	127	743	23,33
	2010	118	85	126	140	100	569	18,25
	2012	93	91	128	129	80	521	16,92
	2014	91	85	120	115	74	485	17,48
0	2008	233	237	213	256	207	1.146	35,98
	2010	283	326	265	252	313	1.439	46,15
	2012	390	377	331	344	384	1.826	59,29
	2014	362	347	327	338	369	1.743	62,81
1	2008	149	104	122	138	131	644	20,22
	2010	122	71	133	147	89	562	18,02

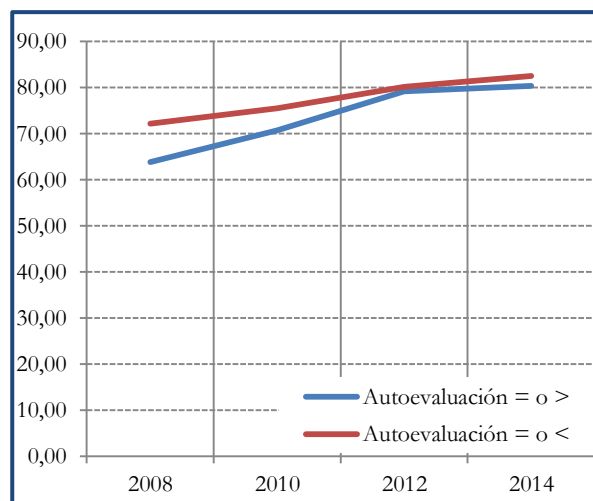
	2012	95	84	103	106	104	492	15,97
	2014	86	71	87	82	95	421	15,17
2	2008	27	37	60	32	49	205	6,44
	2010	23	49	28	36	37	173	5,55
	2012	15	20	27	17	18	97	3,15
	2014	9	24	11	11	6	61	2,20
3	2008	3	1	8	4	22	38	1,19
	2010	2	6	7	5	10	30	0,96
	2012	4	4	4	4	7	23	0,75
	2014	1	2	2	0	0	5	0,18

En el gráfico situado a la derecha, se observan estas conclusiones con mayor claridad. La línea color morado representa el actual periodo 2014, elevándose por encima de los restantes años en torno a la equivalencia de puntuaciones.



Al agrupar estos datos en torno a dos ejes, se muestran los siguientes resultados:

	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	%
Autoevaluación igual o superior a evaluación jefe	2008	412	379	403	430	409	63,83
	2010	430	452	433	440	449	70,69
	2012	504	485	465	471	513	79,15
	2014	458	444	427	431	470	80,36
Autoevaluación igual o inferior a evaluación jefe	2008	458	495	447	463	435	72,15
	2010	477	497	455	435	489	75,47
	2012	502	508	482	489	487	80,13
	2014	459	458	455	462	454	82,45



El gráfico muestra con total claridad la tendencia mantenida y actual. Cómo se observa, y a pesar de que la diferencia es cada vez menor (en el caso de 2014 de dos puntos), se mantiene en todos los periodos un predominio de autoevaluaciones y evaluaciones del jefe con niveles coincidentes o bien, autoevaluaciones de menor nivel.

NIVEL ACTUAL (NA)

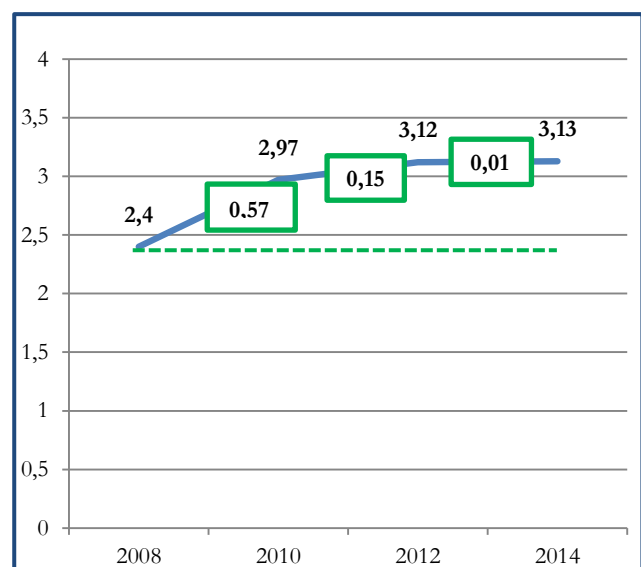
Se define el nivel actual como el resultado de comparar la autoevaluación con la evaluación del jefe, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Si ambas evaluaciones **coinciden en nivel**, ése será el nivel actual correspondiente.
- Si existe una **diferencia de un nivel** entre ambas evaluaciones, se establecerá como nivel actual el más bajo.
- Si existe una **diferencia de dos niveles** entre las evaluaciones, se hará la media de ambas.
- En el caso en el que la **diferencia** entre ambas evaluaciones, se de **tres niveles** (nivel 1 y nivel 4). Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de una entrevista individualizada, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones, y establezca el nivel actual de la persona.

La siguiente tabla muestra la media del nivel actual obtenido en cada periodo y su distribución en las cinco competencias. Asimismo, en el gráfico de la derecha, se observa el progreso experimentado desde la primera evaluación de competencias.

	MEDIA NIVEL ACTUAL					MEDIA
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,40
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97
2012	3,25	3,08	2,96	3,02	3,30	3,12
2014	3,24	3,09	2,99	3,04	3,27	3,13

Evolución del Nivel Actual

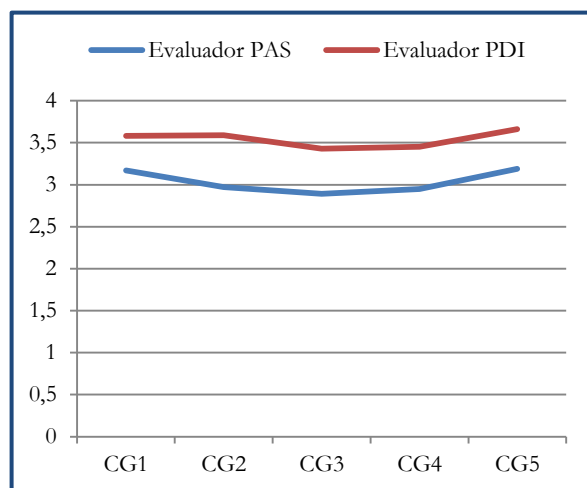


La media del nivel actual correspondiente a la evaluación 2014 alcanza **3,13 puntos** sobre un máximo de 4, albergando la de mayor proporción hasta el momento. Por competencias destaca la CG5 “Solución de problemas” con 3,27. Por el contrario, la única competencia que no supera la barrera de los 3 puntos, es la CG3 “Adaptabilidad al cambio”.

El progreso global respecto al primer año de evaluación (2008 a 2014) es de 0,73 puntos y de tan solo una décima con respecto al periodo anterior.

En el cálculo del NA existe una diferencia porcentual en las evaluaciones del jefe que realizan PAS y PDI. Así la media de nivel actual del evaluador PDI es de 3,54 mientras que, el mismo resultado en el caso de evaluador PAS de 3,04. Así se observa en la tabla y en el gráfico donde mediante líneas se evidencia mejor esta distancia porcentual dentro de la evaluación 2014 y en relación a cada competencia:

		MEDIA NIVEL ACTUAL						
		AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
EVALUADOR	PDI	2008	2,19	2,49	2,11	2,29	2,32	2,28
		2010	2,94	2,76	2,71	2,78	3,02	2,84
		2012	3,17	2,96	2,86	2,94	3,20	3,02
		2014	3,17	2,97	2,89	2,95	3,19	3,04
	PAS	2008	2,49	2,92	2,59	2,67	2,69	2,67
		2010	3,47	3,46	3,18	3,27	3,62	3,4
		2012	3,54	3,52	3,34	3,33	3,67	3,48
		2014	3,58	3,59	3,43	3,45	3,66	3,54



En todos los periodos evaluativos el Nivel Actual generado con evaluaciones de jefes PDI, es superior al de jefes PAS. Concretamente esta diferenciación parece constante y en torno al medio punto (0,5) más de valoración por parte del jefe PDI.

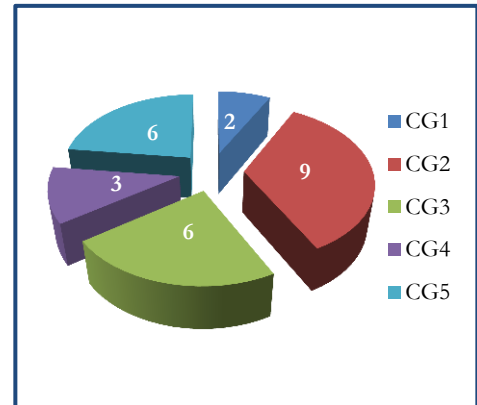
Esta tendencia se observa en la valoración de cada competencia, como se observa en el gráfico siendo la de mayor distancia entre ambos evaluadores, la competencia CG2 con 0,62.

DISCREPANCIAS

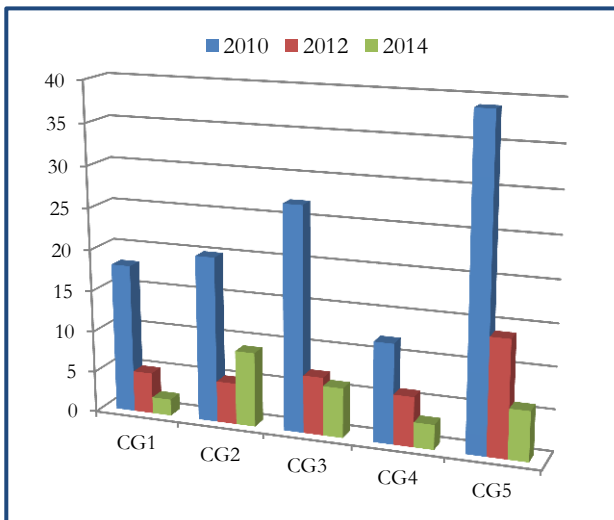
Como se ha mencionado al principio de este apartado, cuando se produce una diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe (nivel 1 y nivel 4), independiente de en qué evaluación se haya otorgado 4 y en cual, el 1, interviene el área de Personal para resolver la discrepancia y determinar el valor final de la competencia.

En la evaluación de competencias 2014 se han producido 26 discrepancias (véase gráfico).

A pesar de que dichas discrepancias son muy poco significativas, la competencia CG2 “Orientación a resultados” es la que presenta el 50% de las mismas.



La evolución de discrepancias en relación a los periodos evaluativos muestra las siguientes cifras:



Competencia	2010	2012	2014
CG1	18	5	2
CG2	20	5	9
CG3	27	7	6
CG4	12	6	3
CG5	39	14	6
TOTALES	116	37	26

Se observa el **significativo descenso** en el número de discrepancias entre el periodo 2010 y los siguientes.

GAP 2 (DIFERENCIA ENTRE NIVEL ACTUAL Y NIVEL REQUERIDO)

Se denominada GAP2 a la diferencia existente entre el nivel actual (NA) y el nivel requerido (NR) para cada puesto – tipo.

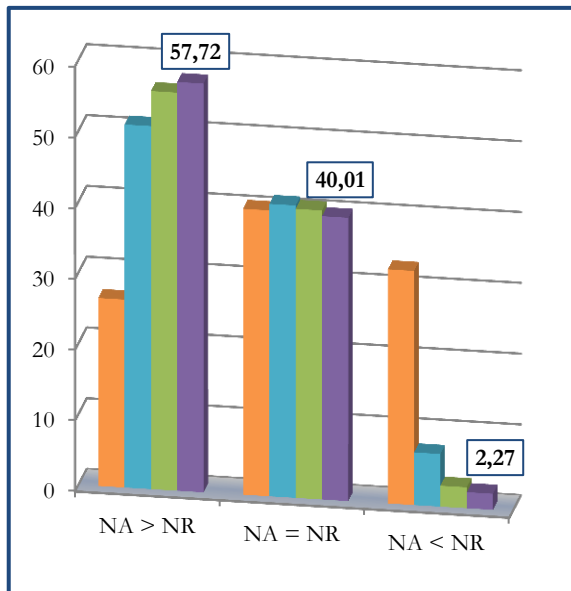
Una vez obtenido el NA de cada PAS, se procede a su comparación con el nivel que se requiere (NR) según el puesto – tipo que ocupa. La siguiente tabla muestra el número de evaluaciones según competencia y desfase (GAP2) pudiendo ser este positivo o negativo según alcancen o no el NR:

GAP2	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	TOTALES	%
-3	2008	6	0	0	0	0	6	0,19
	2010	0	0	0	0	0	0	0,00
	2012	0	0	0	0	0	0	0,00
	2014	0	0	0	0	0	0	0,00
-2	2008	77	18	38	16	62	211	6,71
	2010	6	3	2	1	4	16	0,53
	2012	1	0	1	2	1	5	0,17
	2014	1	1	0	0	2	4	0,14
-1	2008	231	117	157	140	178	823	26,17
	2010	62	34	37	34	41	208	6,91
	2012	24	17	12	14	16	83	2,79
	2014	19	6	10	10	14	59	2,13
0	2008	235	276	266	257	236	1270	40,38
	2010	292	259	242	236	215	1244	41,30
	2012	286	234	240	227	227	1214	40,82
	2014	274	225	205	202	201	1.107	40,01
1	2008	78	180	160	213	126	757	24,07
	2010	214	250	271	267	269	1271	42,20
	2012	244	262	269	255	273	1303	43,81
	2014	236	254	281	264	285	1320	47,71
2	2008	4	36	10	6	21	77	2,45
	2010	32	59	51	72	57	271	9,00
	2012	40	80	73	97	76	366	12,31
	2014	24	64	56	79	52	275	9,94
3	2008	0	1	0	0	0	1	0,03
	2010	0	1	0	0	1	2	0,07
	2012	0	1	0	0	2	3	0,10
	2014	0	1	0	0	1	2	0,07

El primer dato a destacar es la ínfima proporción del personal que se encuentra por debajo del NR, únicamente un 2,27% de los evaluados. Estos desfases negativos experimentan una leve disminución (0,69), en relación al periodo anterior (2012).

En el caso de los desfases positivos, es decir, aquellos en los que se poseen niveles superiores a los requeridos, ha generado subida tan solo en el caso de superar un nivel el solicitado para el puesto.

La siguiente tabla y gráfico muestran los datos relativos al GAP2 según sea el NA mayor (>), igual (=) o inferior (<) al NR.



		NÚMERO DE EVALUACIONES					
NIVEL	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	%
NA > NR	2008	82	217	170	219	147	26,55
	2010	245	310	322	339	327	51,27
	2012	284	343	342	352	351	56,22
	2014	260	319	337	343	338	57,72

NA = NR	2008	235	276	266	257	236	40,38
	2010	292	259	242	236	215	41,30
	2012	286	234	240	227	227	40,82
	2014	274	225	205	202	201	40,01

NA < NR	2008	314	135	195	156	240	33,07
	2010	68	37	39	35	45	7,44
	2012	25	17	13	16	17	2,96
	2014	20	7	10	10	16	2,27

La evaluación 2014 presenta el 57,72% de evaluaciones con un nivel superior al requerido. En este sentido, se sitúa 1,5 puntos por encima del dato del periodo 2012. Estos datos reflejan como el 98% del PAS, alcanza o supera el nivel competencial requerido, estando tan solo un 2,27% por debajo de dicho nivel.

Si comparamos los resultados con los obtenidos en la evaluación realizada en 2008, observamos que el porcentaje de PAS con nivel actual inferior al nivel requerido se ha visto reducido en 30 puntos.

A continuación se presentan los datos desagregados según número de competencias con GAP2 (nivel actual igual o superior al requerido):

	Año	Nº personas	
gap2 mayor o igual a cero en 5 competencias	2008	216	
	2010	464	
	2012	542	91,24%
	2014	516	92,97%
gap2 mayor o igual a cero en 4 competencias	2008	112	
	2010	52	
	2012	32	5,38%
	2014	20	3,60%
gap2 mayor o igual a cero en 3 competencias	2008	119	
	2010	25	
	2012	11	1,85%
	2014	11	1,98%
gap2 mayor o igual a cero en 2 competencias	2008	84	
	2010	10	
	2012	6	1,01%

	2014	4	0,72%
gap2 mayor o igual a cero en 1 competencias	2008	52	
	2010	10	
	2012	3	0,5%
	2014	3	0,54%
gap2 mayor o igual a cero en 0 competencias	2008	67	
	2010	3	
	2012	0	0%
	2014	1	0,18%

El 93% de las personas evaluadas alcanzan o superan el nivel competencial que se les requiere en las cinco competencias genéricas.

2.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES

De las once Competencias Específicas Comunes definidas para el PAS de la UCA, son tres las que se asignan a cada persona según su puesto – tipo de referencia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES		
CE1	Aprendizaje	Adquirir, comprender y aplicar los conocimientos y la información necesaria para el correcto desempeño de la actividad laboral, desechando aquellos que ya no son adecuados.
CE2	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 grupos de interés.
CE3	Control directivo	Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.
CE4	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.
CE5	Decisión	Actuar con racionalidad, ante escenarios variables de incertidumbre o conflicto en la consecución de las metas de la Universidad, con una orientación hacia la mejora continua, aceptando sus responsabilidades y sin recelo ante el desprestigio.
CE6	Desarrollo del equipo	Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los miembros del equipo. Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, iniciando actividades de desarrollo relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
CE7	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.
CE8	Habilidad analítica	Comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática. Es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico, la capacidad de identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes. Se pueden incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros o estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
CE9	Planificación y organización	Determinar eficazmente las metas y prioridades de su 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.
CE10	Rigurosidad	Realizar el trabajo de forma minuciosa, estableciendo una sistemática clara y ordenada, realizando controles y comprobaciones a lo largo de todo el proceso.
CE11	Trabajo en equipo	Trabajar y colaborar con otros, compartiendo recursos, conocimientos y experiencias en la consecución de objetivos comunes. Supone 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.

En la siguiente tabla se observa el número de personas que tiene asignada cada competencia según nivel:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS TÉCNICAS		N1	N2	N3	N4	Nº Asignaciones
CE1	Aprendizaje	100	279	142	58	579
CE2	Comunicación	0	0	26	9	35
CE3	Control directivo	0	0	0	17	17
CE4	Creatividad e innovación	0	0	22	0	22
CE5	Decisión	0	0	61	0	61
CE6	Desarrollo de equipo	0	0	0	9	9
CE7	Gestión del tiempo	163	0	106	22	291
CE8	Habilidad analítica	0	0	72	0	72
CE9	Planificación y organización	0	26	52	0	78
CE10	Rigurosidad	100	163	214	0	477
CE11	Trabajo en equipo	0	100	222	35	357
TOTALES		363	568	917	150	1998

Las competencias CE1, CE10 y CE11, son las que están asignadas a mayor número de personas, destacando de entre todas “Aprendizaje” con 579 evaluaciones. Por el contrario la CE6 “Desarrollo de equipo”, es la competencia que menor número de personas tiene determinadas ya que corresponde a puestos directivos.

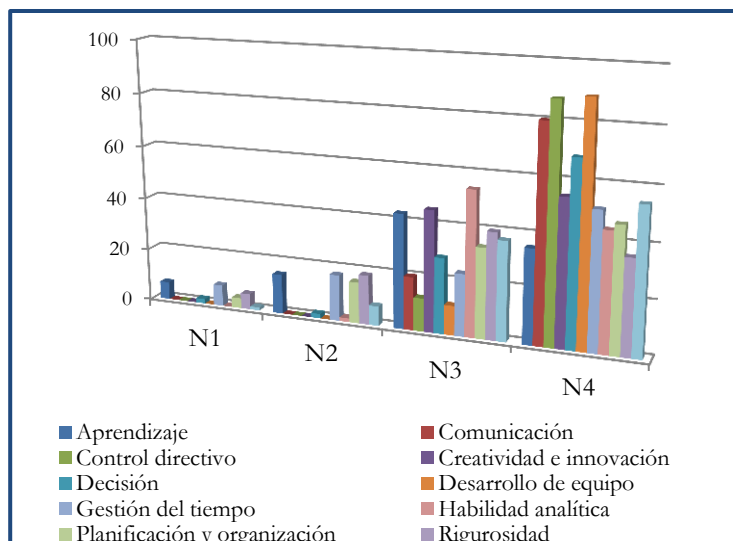
Según nivel, en el caso de las competencias específicas comunes, predominan los requerimientos competenciales medio - altos (nivel 3) con un 45,89% de asignación.

AUTOEVALUACIÓN

A continuación aparecen las 11 competencias específicas comunes, según el nivel alcanzado:

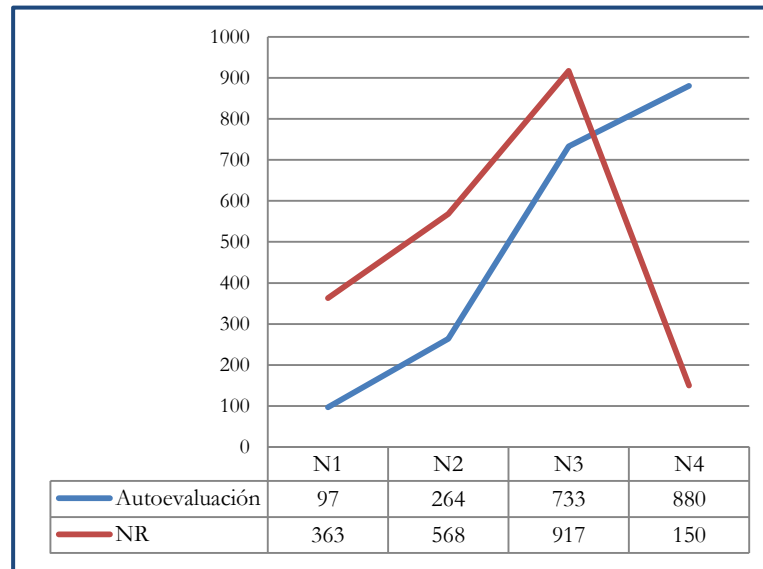
Competencias según nivel. Autoevaluación 2014

CEC	Nº DE PERSONAS			
	N1	N2	N3	N4
CE1	38	86	246	202
CE2	0	0	7	28
CE3	0	0	2	14
CE4	0	0	10	12
CE5	1	1	17	41
CE6	0	0	1	8
CE7	23	50	67	147
CE8	0	1	39	32
CE9	3	12	26	36
CE10	28	88	188	169
CE11	4	26	130	191
TOTAL	97	264	733	880



El nivel 4 es sin duda el predominante en la autoevaluación de CEC en 2014.

Si comparamos estos resultados con los requeridos según puesto, se observa en el siguiente gráfico la tendencia:



Significativa evolución de autoevaluaciones hacia el nivel 4, y por consiguiente descenso en los niveles restantes, especialmente del nivel 1. A nivel de competencias el mayor desarrollo de nivel se encuentra en la CEC7 “Gestión del tiempo” y la CEC11 “Trabajo en equipo”, ambas con más del 50% de presencia.

La siguiente tabla muestra la evolución de los resultados de la autoevaluación de los diferentes periodos, y su clasificación según nivel:

CEC		AÑO	N1	N2	N3	N4	TOTAL
CEC1	Aprendizaje	2010	87	107	196	203	593
		2012	49	99	240	197	585
		2014	38	86	246	202	572
CEC2	Comunicación	2010	3	1	2	26	32
		2012	0	0	5	27	32
		2014	0	0	7	28	35
CEC3	Control directivo	2010	1	0	0	14	15
		2012	0	0	0	18	18
		2014	0	0	2	14	16
CEC4	Creatividad e innovación	2010	3	1	8	9	21
		2012	0	1	8	12	21
		2014	0	0	10	12	22
CEC5	Decisión	2010	0	4	19	36	59
		2012	0	1	18	44	63
		2014	1	1	17	41	60

CEC6	Desarrollo del equipo	2010	0	1	0	6	7
		2012	0	0	1	7	8
		2014	0	0	1	8	9
CEC7	Gestión del tiempo	2010	56	56	57	132	301
		2012	25	69	59	139	292
		2014	23	50	67	147	287
CEC8	Habilidad analítica	2010	2	5	30	32	69
		2012	0	1	39	31	71
		2014	0	1	39	32	72
CEC9	Planificación y organización	2010	8	11	29	29	77
		2012	1	10	33	35	79
		2014	3	12	26	36	77
CEC10	Rigurosidad	2010	63	115	134	177	489
		2012	42	94	168	176	480
		2014	28	88	188	169	473
CEC11	Trabajo en equipo	2010	11	28	116	213	368
		2012	5	35	126	201	367
		2014	4	26	130	191	351
TOTAL POR NIVEL		2010	234	329	591	877	
TOTAL POR NIVEL		2012	122	310	697	887	
TOTAL POR NIVEL		2014	97	264	733	880	

Estos mismos datos se trasladan a la siguiente tabla en forma de porcentajes:

PORCENTAJES GLOBALES POR PERIODO				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
2010	11,5	16,19	29	43,18
2012	6	15,37	34,57	44
2014	4,9	13,37	37,13	44,57

→ 72,18%
→ 78,57%
→ 81,71%

La tendencia se presenta semejante a las competencias genéricas, es decir, descenso de evaluaciones en los niveles 1 y 2, junto con el ascenso de los niveles 3 y 4. El incremento mayoritario respecto al periodo anterior se recoge en el **nivel 3 seguido del nivel 4**, los cuales de forma conjunta **representan 81,71% de las autoevaluaciones**, a más de tres puntos de avance respecto al año 2012.

La puntuación media de la autoevaluación según competencia específica y periodo muestra las siguientes cifras:

CEC – AUTOEVALUACIÓN		MEDIA			PROGRESO
		2010	2012	2014	
CEC1	Aprendizaje	2,87	3	3,07	0,07
CEC2	Comunicación	3,59	3,84	3,80	- 0,04
CEC3	Control directivo	3,80	4	3,88	- 0,12
CEC4	Creatividad e innovación	3,10	3,52	3,55	0,03
CEC5	Decisión	3,54	3,68	3,63	- 0,05
CEC6	Desarrollo de equipo	3,71	3,88	3,89	0,01
CEC7	Gestión del tiempo	2,88	3,07	3,18	0,11
CEC8	Habilidad analítica	3,33	3,42	3,43	0,01
CEC9	Planificación y organización	3,03	3,29	3,23	- 0,06
CEC10	Rigurosidad	2,87	3	3,05	0,05
CEC11	Trabajo en equipo	3,44	3,43	3,45	0,02
		3,04	3,17	3,21	0,04

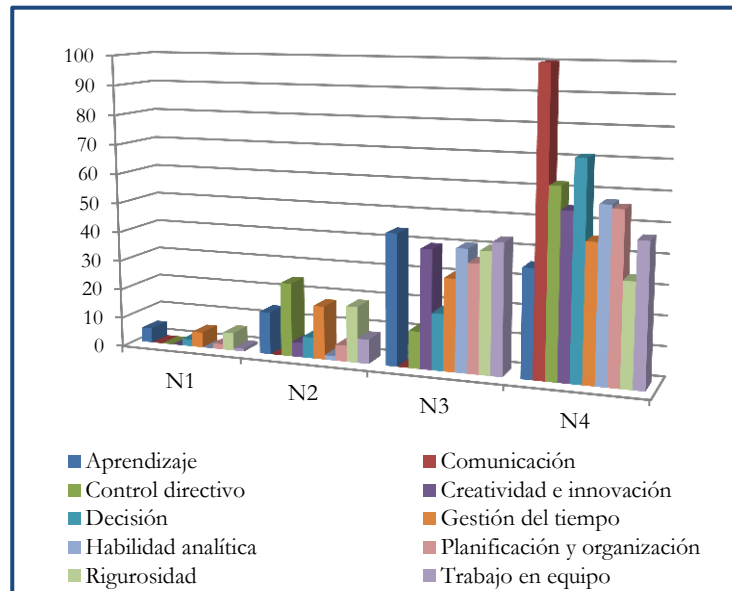
La media global de cada CEC en 2014, muestra varios datos significativos:

- La media de todas las CEC continua en evolución siendo el incremento moderado (0,04).
- Las 11 competencias específicas recogen niveles superiores a 3, correspondiendo por tanto con una adquisición y desarrollo competencial medio – alto.
- Más específicamente, las competencias con medias más altas en la autoevaluación 2014 son “Desarrollo del equipo” con 3,89 y “Control Directivo” con un 3,88 coincidiendo con periodos anteriores. Ambas competencias están relacionadas con puestos de dirección y por tanto, su asignación es menor.
- En cuanto al progreso experimentado en relación al periodo anterior, la CEC7 “Gestión del tiempo” es la que ha generado un mayor desarrollo (0,11 puntos), siendo la de mayor descenso la CEC 3 “Control directivo” (- 0,12).
- De forma global, el desarrollo competencial experimentado entre el periodo 2012 y 2014 oscila en niveles muy similares.

EVALUACIÓN DEL JEFE

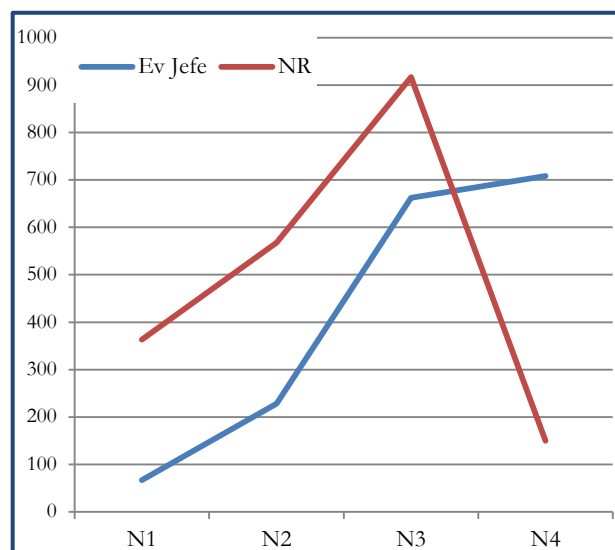
Los resultados obtenidos en la evaluación del jefe 2014 se muestran en la siguiente tabla y gráficos:

CEC	Nº DE PERSONAS(*)			
	N1	N2	N3	N4
CE1	25	72	222	181
CE2	0	0	0	13
CE3	0	2	1	5
CE4	0	1	8	11
CE5	1	3	8	30
CE6	0	0	0	0
CE7	13	45	77	114
CE8	0	1	27	38
CE9	1	3	20	31
CE10	24	75	161	136
CE11	3	26	138	149
TOTAL	67	228	662	708



(*)En el momento de realización de este informe se encontraban pendientes de finalización, entre otras, las evaluaciones del jefe correspondientes a los puestos – tipo 1, motivo por el que no se especifican datos de nivel en la CE6 “Desarrollo de equipo”.

En el gráfico que se muestra a continuación, se observan la comparación entre resultados de la evaluación del jefe y el nivel requerido:



Predominan las valoraciones competenciales de nivel 3 y 4. A nivel específico destaca la competencia “Comunicación” con un 100% de valoraciones en nivel 4. No obstante ha de tenerse en cuenta que esta competencia se encuentra asignada tan solo a 13 personas.

Los resultados obtenidos de la evaluación del jefe, se recogen según distribución por nivel y año:

CEC		AÑO	N1	N2	N3	N4	TOTAL
CEC1	Aprendizaje	2010	84	73	203	212	572
		2012	39	82	201	230	552
		2014	25	72	222	181	500
CEC2	Comunicación	2010	1	0	1	16	18
		2012	0	0	1	18	19
		2014	0	0	0	13	13
CEC3	Control directivo	2010	1	0	2	2	5
		2012	0	0	2	8	10
		2014	0	2	1	5	8
CEC4	Creatividad e innovación	2010	3	2	5	9	19
		2012	0	2	10	6	18
		2014	0	1	8	11	20
CEC5	Decisión	2010	2	4	12	21	39
		2012	1	3	12	29	45
		2014	1	3	8	30	42
CEC6	Desarrollo del equipo	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC7	Gestión del tiempo	2010	50	58	53	130	291
		2012	24	40	62	149	275
		2014	13	45	77	114	249
CEC8	Habilidad analítica	2010	4	4	25	29	62
		2012	3	3	22	34	62
		2014	0	1	27	38	66
CEC9	Planificación y organización	2010	6	3	13	29	51
		2012	1	8	17	38	64
		2014	1	3	20	31	55
CEC10	Rigurosidad	2010	81	72	152	159	464
		2012	33	81	161	174	449
		2014	24	75	161	136	396
CEC11	Trabajo en equipo	2010	34	40	114	173	361
		2012	13	27	134	180	354
		2014	3	26	138	149	316
TOTAL POR NIVEL		2010	266	256	580	780	
TOTAL POR NIVEL		2012	114	246	622	866	
TOTAL POR NIVEL		2014	67	228	662	708	

Estos mismos datos se muestran a continuación en forma de porcentajes:

PORCENTAJES OBTENIDOS					
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
2010	14,13	13,6	30,81	41,44	72,25%
2012	6,16	13,31	33,65	46,86	80,51%
2014	4,02	13,7	39,76	42,52	82,28%

Se obtiene prácticamente la misma tendencia que en las autoevaluaciones, con una mayor presencia de evaluaciones en el nivel 4. La evolución experimentada con respecto al anterior periodo genera un incremento de 1,77 en los niveles 3 y 4.

La siguiente tabla muestra la media obtenida en la evaluación del jefe según periodo:

CEC – EVALUACIÓN DEL JEFE		MEDIA			DISTANCIA
		2010	2012	2014	
CEC1	Aprendizaje	2,95	3,13	3,12	0,01
CEC2	Comunicación	3,78	3,95	4	0,05
CEC3	Control directivo	3,00	3,8	3,38	- 0,42
CEC4	Creatividad e innovación	3,05	3,22	3,5	0,28
CEC5	Decisión	3,42	3,53	3,6	0,07
CEC6	Desarrollo de equipo	2,43	--	--	--
CEC7	Gestión del tiempo	2,90	3,22	3,17	- 0,05
CEC8	Habilidad analítica	3,27	3,4	3,56	0,16
CEC9	Planificación y organización	3,27	3,44	3,47	0,03
CEC10	Rigurosidad	2,84	3,06	3,03	- 0,03
CEC11	Trabajo en equipo	3,18	3,36	3,37	0,01
MEDIA GLOBAL		3,0	3,21	3,21	0

Dentro de la media general de todas las CEC el primer aspecto a destacar es su resultado global. En este sentido no se ha generado evolución positiva alguna, manteniéndose por tanto, el 3,21 de nivel competencial medio según las valoraciones efectuadas por los jefes.

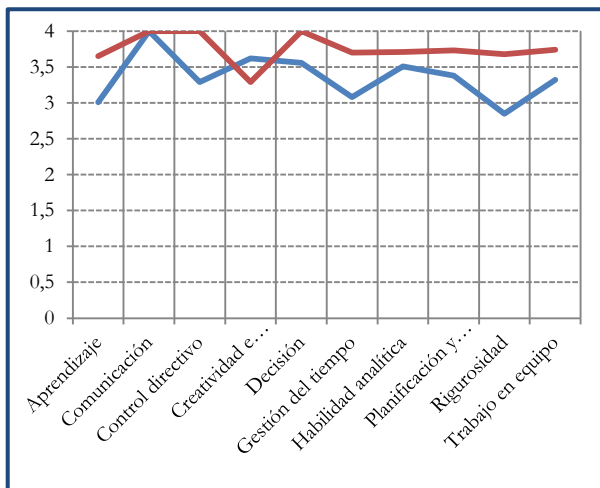
La competencia “Creatividad e innovación” es la que presenta mayor desarrollo (0,28), siendo por el contrario la de mayor descenso “Control directivo” con -0,42 respecto al periodo inmediatamente anterior.

No obstante, si diferenciamos estos resultados dependiendo de si el evaluador es PAS o PDI, podemos observar cómo en todas las competencias, el evaluador PDI valora más alto que el evaluador PAS, véase la siguiente tabla:

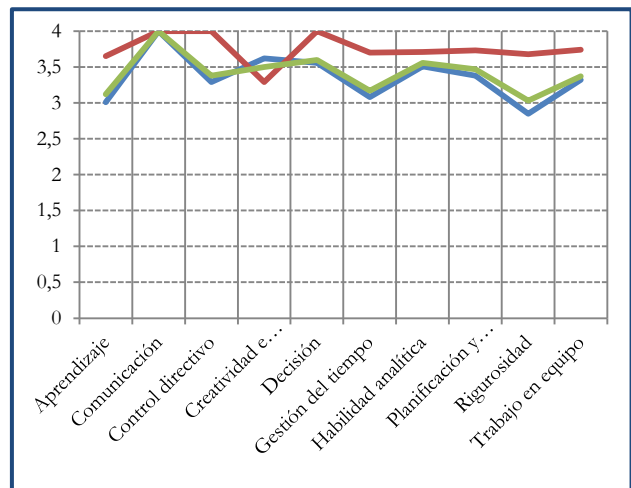
		PAS			PDI				
CEC – MEDIA EVALUACION JEFE		2010	2012	2014	EVOLUCIÓN	2010	2012	2014	EVOLUCIÓN
CE1	Aprendizaje	2,79	3,04	3,01	- 0,03	3,49	3,48	3,65	0,17
CE2	Comunicación	3,56	4	4	0	3,86	3,94	4	0,06
CE3	Control directivo	3,00	3,75	3,29	- 0,46	0,00	4	4	0
CE4	Creatividad e innovación	3,00	3,09	3,62	0,53	3,11	3,43	3,29	- 0,14
CE5	Decisión	3,40	3,5	3,56	0,06	4	4	4	0
CE6	Desarrollo de equipo	2,43		--	--			--	--
CE7	Gestión del tiempo	2,66	3,09	3,08	- 0,01	3,84	3,79	3,7	- 0,09
CE8	Habilidad analítica	3,13	3,35	3,51	0,16	3,50	3,53	3,71	0,18
CE9	Planificación y organización	3,20	3,44	3,38	- 0,06	3,00	3,43	3,73	0,30
CE10	Rigurosidad	2,53	2,87	2,85	- 0,02	3,61	3,59	3,68	0,09
CE11	Trabajo en equipo	3,11	3,31	3,32	0,01	3,62	3,71	3,74	0,03
TOTALES		2,98	3,11	3,10	- 0,01	3,55	3,61	3,69	0,06

En primer lugar y según el resultado global, el PDI evaluador presenta más de medio punto (0,59) de valoración en la media general que su compañero PAS evaluador. Esta distancia favorable al PDI, está presente en los tres periodos. La evolución con respecto al año 2012, arroja diferencias significativas: mientras que en el caso del evaluador PAS existe un descenso global, el evaluador PDI progresa en sus valoraciones. A continuación se muestran gráficamente estos datos:

EVALUADOR PAS ■ (blue line)
EVALUADOR PDI ■ (red line)



MEDIA EVALUACIÓN JEFE ■ (green line)



La distancia porcentual es evidente entre el evaluador PAS y PDI a excepción de la competencia “Creatividad e innovación” donde los resultados del PAS son superiores.

En el gráfico de la derecha se observa la comparativa de ambos evaluadores con la media global por

competencias de la evaluación del jefe. Las puntuaciones del PAS son similares a la media global, mientras que el evaluador PDI se distancia marcadamente de la misma.

GAPI (diferencia autoevaluación y evaluación del jefe)

Se denomina GAPI a la diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe pudiendo albergar varios resultados:

- ✓ Puede ser que **la autoevaluación sea inferior a la evaluación del jefe**, por tanto se obtendría un valor negativo de hasta -3.
- ✓ Puede ocurrir que **ambas evaluaciones obtengan el mismo nivel**, con lo que su resultado sería de 0 diferencia.
- ✓ Y también, puede suceder que **la autoevaluación sea superior en nivel a la evaluación del jefe**. En este caso la diferencia sería positiva y hasta un máximo de 3.

Hasta el momento, se han analizados los datos obtenidos del total de autoevaluaciones (658) y los correspondientes a la evaluación del jefe (563). A partir de este momento se trabajan sobre los datos correspondientes a las evaluaciones cerradas (555), ya que existen personas que se encuentran pendientes de evaluación por parte de sus responsables.

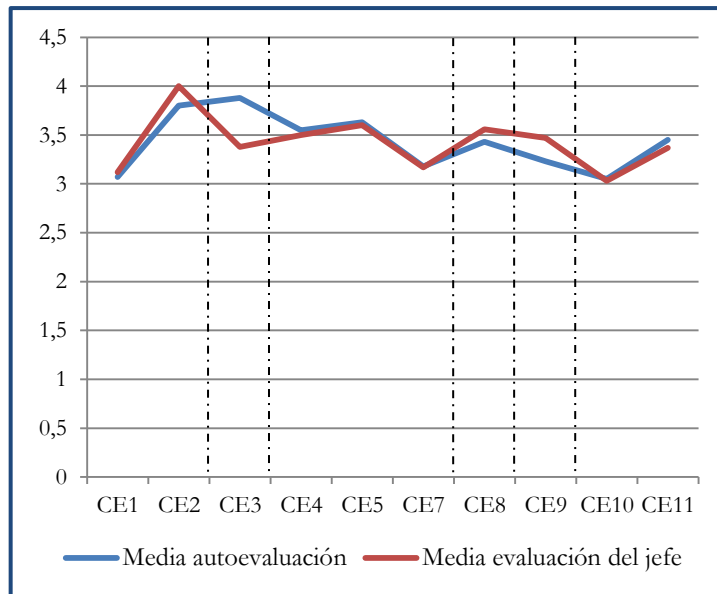
En la siguiente tabla se recogen GAPI generados en la evaluación 2014:

CEC	-3	-2	-1	0	1	2	3
CE1	3	17	93	307	67	9	4
CE2	0	0	1	12	0	0	0
CE3	0	0	0	6	1	1	0
CE4	0	0	4	10	6	0	0
CE5	0	1	9	26	3	3	0
CE6	--	--	--	--	--	--	--
CE7	3	8	30	158	44	6	0
CE8	0	0	13	49	4	0	0
CE9	0	2	12	33	7	1	0
CE10	1	17	75	224	64	12	3
CE11	1	5	40	211	48	10	1
TOTAL	8	50	277	1036	244	42	8

20,12%

17,66%

El 62,22% del PAS se autoevalúa con nivel coincidente al de su superior, un 20,12% representa autoevaluaciones inferiores a las del jefe, y casi el 17,65% se evalúa por encima.



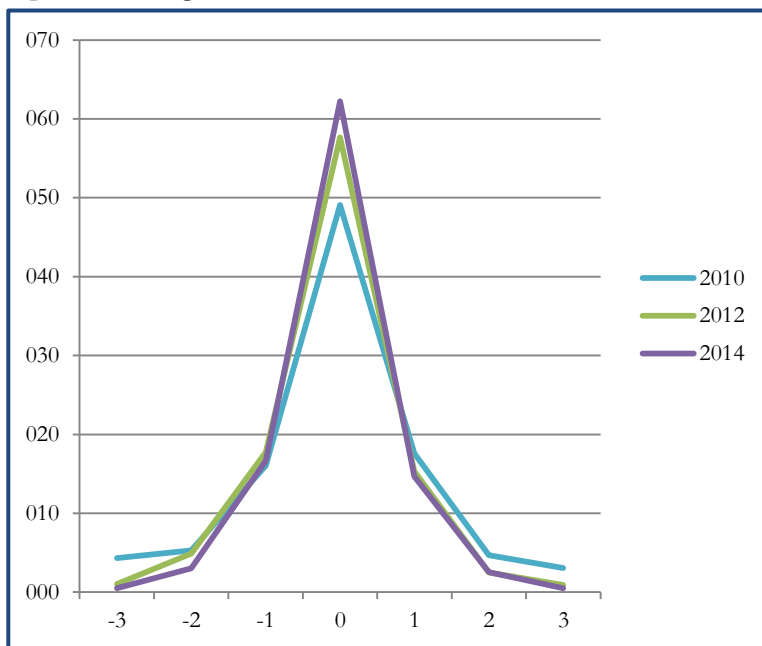
En el gráfico anterior se observa con mayor detalle la tendencia igualitaria de ambas evaluaciones con diferencias más significativas en las competencias CE3, CE8 y CE9 (señaladas con línea discontinua).

La siguiente tabla muestra la evolución de los GAP1 a través de los tres periodos evaluativos:

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	Aprendizaje	2010	22	26	78	269	115	13	13
		2012	6	31	116	303	78	12	6
		2014	3	17	93	307	67	9	4
CEC 2	Comunicación	2010	0	2	2	24	1	1	0
		2012	0	0	2	17	0	0	0
		2014	0	0	1	12	0	0	0
CEC 3	Control directivo	2010	0	0	1	2	0	1	0
		2012	0	0	0	8	2	0	0
		2014	0	0	0	6	1	1	0
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	2	1	3	8	2	0	2
		2012	0	0	2	8	8	0	0
		2014	0	0	4	10	6	0	0
CEC 5	Decisión	2010	0	2	12	31	7	5	2
		2012	0	0	11	20	12	2	0
		2014	0	1	9	26	3	3	0
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	0	0	4	0	0	3
		2012	0	0	0	0	0	0	0
		2014	--	--	--	--	--	--	--
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	18	16	39	135	43	18	19
		2012	9	20	35	163	40	5	3
		2014	3	8	30	158	44	6	0

CEC 8	Habilidad analítica	2010	2	3	9	35	10	0	2
		2012	0	1	10	44	4	2	1
		2014	0	0	13	49	4	0	0
CEC 9	Planificación y organización	2010	0	2	10	24	13	4	3
		2012	0	4	15	35	8	2	0
		2014	0	2	12	33	7	1	0
CEC 10	Rigurosidad	2010	22	24	76	200	91	38	9
		2012	3	28	86	242	71	15	4
		2014	1	17	75	224	64	12	3
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	15	23	71	189	48	8	4
		2012	1	6	51	225	60	8	3
		2014	1	5	40	211	48	10	1
		TOTAL 2010	81	99	301	921	330	88	57
		TOTAL 2012	19	90	328	1.065	283	46	17
		TOTAL 2014	8	50	277	1036	244	42	8

Representación gráfica de GAP1. Evaluación 2014



En el gráfico de la izquierda se evidencia la tendencia centrista de los GAP1 con ascensos progresivos de autoevaluaciones y evaluaciones del jefe coincidentes en nivel.

Los niveles extremos determinados por valores de -3 y 3, son prácticamente inexistentes en el actual periodo.

Al agrupar estos datos en torno a dos criterios, igual o superior e igual o inferior, se obtienen los siguientes resultados:

	AÑO	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	CEC10	CEC11	TOTAL
Autoevaluación IGUAL o SUPERIOR a evaluación jefe	2010	410	26	3	12	45	7	215	47	44	338	249	1.396
	2012	399	17	10	16	34	0	211	51	45	332	296	1.411
	2014	387	12	8	16	32	--	208	53	41	303	270	1.330
Autoevaluación IGUAL o INFERIOR a evaluación jefe	2010	395	28	3	14	45	4	208	49	36	322	298	1.402
	2012	456	19	8	10	31	--	227	55	54	359	283	1.502
	2014	420	13	6	14	36	--	199	62	47	317	257	1.371

Casi el 80% del PAS realiza una autoevaluación cuyo resultado es igual o inferior a la que valora su jefe.

NIVEL ACTUAL

Como se ha comentado en el apartado anterior, el cálculo del Nivel Actual se extrae tras comparar el nivel obtenido entre la autoevaluación y la evaluación del jefe conforme a un patrón establecido:

- Si ambas evaluaciones **coinciden en nivel**, ése será el nivel actual correspondiente.
- Si existe una **diferencia de un nivel** entre ambas evaluaciones, se establecerá como nivel actual el más bajo.
- Si existe una **diferencia de dos niveles** entre las evaluaciones, se hará la media de ambas.
- En el caso en el que la **diferencia** entre ambas evaluaciones, se de **tres niveles** (nivel 1 y nivel 4). Será necesaria la intervención del Área de Personal para que, mediante la realización de una entrevista individualizada, aclare la incongruencia existente entre dichas evaluaciones, y establezca el nivel actual de la persona.

Con respecto a las CEC, en la tabla se muestra el promedio del nivel actual (NA) por competencia y año de evaluación.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMUNES		PROMEDIO NA			EVOLUCIÓN
		2010	2012	2014	
CE1	Aprendizaje	2,77	2,88	2,91	0,03
CE2	Comunicación	3,48	3,84	3,92	0,08
CE3	Control directivo	3,25	3,8	3,5	- 0,3
CE4	Creatividad e innovación	3,07	3,11	3,3	0,19
CE5	Decisión	3,34	3,33	3,43	0,10
CE6	Desarrollo de equipo	3,5	--	--	--
CE7	Gestión del tiempo	2,81	3,02	3,03	0,01
CE8	Habilidad analítica	3,19	3,27	3,36	0,09
CE9	Planificación y organización	2,85	3,17	3,24	0,07

CE10	Rigurosidad	2,68	2,85	2,84	- 0,01
CE11	Trabajo en equipo	3,18	3,23	3,26	0,03
TOTALES		2,88	3,01	3,04	0,03

(*) En el momento de realización de este informe de resultados, no se disponía de datos de esta competencia.

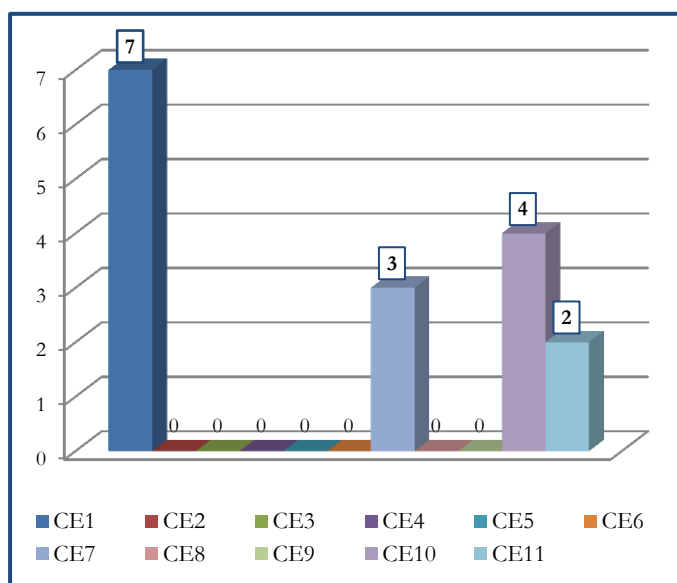
La media del NA de las competencias específicas comunes en 2014 es de 3,04, lo que supone 3 décimas por encima del periodo inmediatamente anterior. La competencia específica común con el nivel actual más alto es “Comunicación”, con 3,92 puntos, siendo a su vez la competencia con mejor valoración en todos los periodos. En sentido opuesto es “Rigurosidad” la que obtiene el nivel actual más bajo, e igualmente coincide con años anteriores (2,84). Por último el mayor desarrollo competencial corresponde a “Creatividad e innovación” con 0,19 más de incremento de nivel que en 2012.

DISCREPANCIAS

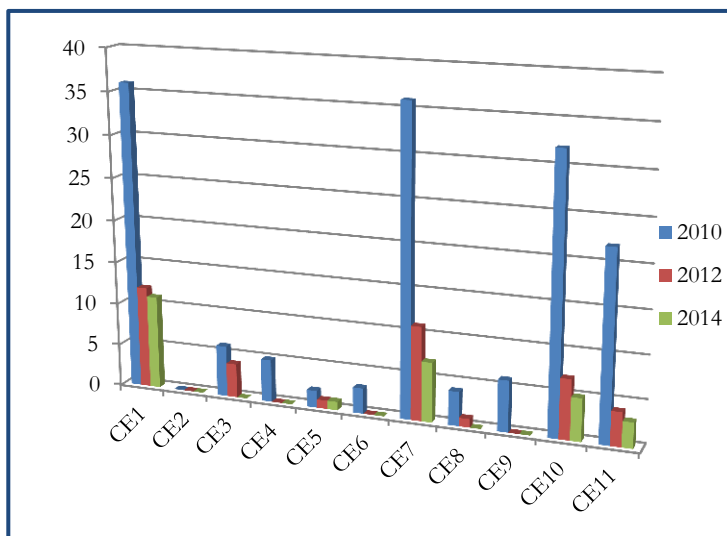
Como se ha mencionado al principio de este apartado, cuando se produce una diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe (nivel 1 y nivel 4), independiente de en qué evaluación se haya otorgado 4 y en cual, el 1, interviene el área de Personal para resolver la discrepancia y determinar el valor final de la competencia.

En la evaluación de competencias 2014 se han producido 16 discrepancias de competencias específicas comunes (véase gráfico a la derecha).

A pesar de que dichas discrepancias son muy poco significativas, la competencia CE1 “Aprendizaje” es la que presenta un mayor número. No obstante se debe recordar que esta es la competencia de mayor asignación al PAS.



A continuación se muestra la evolución en el número de discrepancias en relación a las tres evaluaciones realizadas hasta el momento:



CEC	2010	2012	2014
CEC1	36	12	11
CEC2	0	0	0
CEC3	6	4	0
CEC4	5	0	0
CEC5	2	1	1
CEC6	3	0	0
CEC7	36	11	7
CEC8	4	1	0
CEC9	6	0	0
CEC10	32	7	5
CEC11	22	4	3

El descenso en el número de discrepancias es especialmente significativo en algunas competencias en relación al transcurso de evaluaciones.

GAP2 (diferencia entre nivel actual y nivel requerido)

En la siguiente tabla se muestra el desglose de competencias según GAP2 (desfase) obtenido:

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
CEC 1	Aprendizaje	2010	0	5	45	232	195	51	9	537
		2012	0	0	26	229	200	68	9	532
		2014	0	0	12	227	196	56	6	497
CEC 2	Comunicación	2010	0	0	14	4	3	2	0	23
		2012	0	0	0	3	16	0	0	19
		2014	0	0	0	1	12	0	0	13
CEC 3	Control directivo	2010	0	1	1	2	0	0	0	4
		2012	0	0	2	8	0	0	0	10
		2014	0	1	2	5	0	0	0	8
CEC 4	Creatividad e innovación	2010	0	0	4	5	5	0	0	14
		2012	0	0	3	10	5	0	0	18
		2014	0	0	1	12	7	0	0	20
CEC 5	Decisión	2010	0	0	18	23	3	0	0	44
		2012	0	0	1	25	18	0	0	44
		2014	0	1	1	19	21	0	0	42
CEC 6	Desarrollo del equipo	2010	0	0	0	3	0	1	0	4
		2012	0	0	0	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	Gestión del tiempo	2010	0	1	10	115	64	40	27	257
		2012	0	0	6	96	84	40	38	264
		2014	0	0	2	88	90	41	26	247

CEC 8	Habilidad analítica	2010	0	1	5	34	18	0	0	58
		2012	0	0	5	33	23	0	0	61
		2014	0	0	1	40	25	0	0	66
CEC 9	Planificación y organización	2010	0	2	9	26	11	5	0	53
		2012	0	0	4	30	24	5	0	63
		2014	0	0	5	24	21	5	0	55
CEC 10	Rigurosidad	2010	0	2	41	203	139	40	6	431
		2012	0	1	18	198	146	58	10	431
		2014	0	0	6	183	154	41	9	393
CEC 11	Trabajo en equipo	2010	0	3	23	183	112	18	0	339
		2012	0	2	22	173	122	24	0	343
		2014	0	1	12	157	130	14	0	314
TOTAL		2010	0	15	170	830	550	157	42	1764
TOTAL		2012	0	3	87	805	638	195	57	1785
TOTAL		2014	0	3	42	756	656	157	41	1655

La tabla anterior muestra como el **45,67%** de las evaluaciones realizadas en 2014, obtienen un nivel coincidente con el requerido por lo que no presentan desfases. Otro **51,6%** presentan niveles por encima de los establecidos para cada puesto, estando tan solo un 2,72% por debajo de dichos niveles.

La tabla muestra los resultados obtenidos tras la comparación entre el Nivel Actual y el Nivel Requerido de cada puesto – tipo según agrupación en tres categorías:

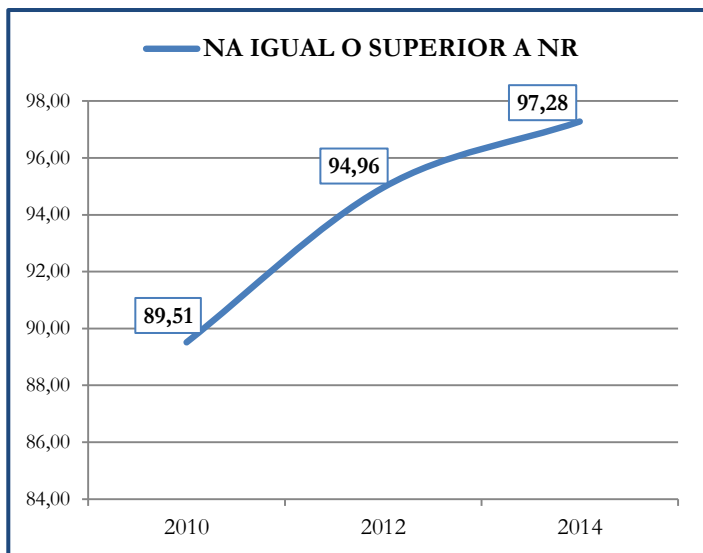
		CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11
		Nº PERSONAS										
AÑO												
NA INFERIOR a NR	2010	50	14	2	4	18	0	11	6	11	43	26
	2012	26	0	2	3	1	0	6	5	4	19	24
	2014	12	0	3	1	2	0	2	1	5	6	13
NA IGUAL a NR	2010	232	4	2	5	23	3	115	34	26	203	183
	2012	229	3	8	10	25	0	96	33	30	198	173
	2014	227	1	5	12	19	0	88	40	24	183	157
NA SUPERIOR a NR	2010	255	5	0	5	3	1	131	18	16	185	130
	2012	277	16	0	5	18	0	162	23	29	214	146
	2014	258	12	0	7	21	0	157	25	26	204	144

El **97,28%** de las evaluaciones alcanzan el nivel requerido o se encuentran por encima del mismo, quedando tan solo el 2,72% restante por debajo del nivel que deben lograr según su puesto – tipo.

	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE7	CE8	CE9	CE10	CE11
= o >	97,59	100,00	62,50	95,00	95,24	99,19	98,48	90,91	98,47	95,86

A nivel específico de competencias es especialmente significativo como a excepción de la CE3 “Control directivo”, en el resto de competencias las personas evaluadas alcanzan o superan en más del 95% el nivel

requerido en sus puestos – tipo. Se observa como la CE2 “Comunicación” consigue un 100% de éxito en las valoraciones, en este sentido hay que resaltar que esta competencia se encuentra asignada solamente al PTIPO2 y PTIPO11.



El gráfico de la izquierda muestra como en la **evolución bienal** se encuentran constantes progresos en la adquisición y desarrollo competencial requerida para los diferentes puestos - tipo.

Así del 89,51% de personas que alcanzaban o superaban sus niveles requeridos en la evaluación 2010, se ha pasado a un 97,28 del PAS de la UCA en la actual evaluación 2014.

La tabla que finaliza el apartado muestra el porcentaje de evaluaciones con GAP2 negativo por competencia.

CEC	% 2010	% 2012	%2014
Aprendizaje	9,31	4,88	2,41
Comunicación	60,86	0	0
Control directivo	50	20	37,5
Creatividad e innovación	28,57	16,66	5
Decisión	40,9	2,27	4,76
Desarrollo del equipo	0	-- (*)	--
Gestión del tiempo	4,28	2,27	0,81
Habilidad analítica	10,34	8,2	1,52
Planificación y organización	20,75	6,34	9,09
Rigurosidad	9,97	4,4	1,53
Trabajo en equipo	7,66	6,99	4,14

Como ya se ha señalado, destaca la ausencia de desfase negativo en la competencia “Comunicación” con la misma tendencia que en el periodo anterior. Por el contrario, la CE3 “Control directivo” a pesar de ser una de las competencias con menor asignación, recoge un 37,5 de desfase negativo. En comparación con el periodo anterior se produce un ascenso en el número de desfase negativo en torno al 17%.

Los descensos observados entre ambos periodos son especialmente significativos, situándose 2014 en cifras competenciales muy favorables.

2.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS POR PUESTO - TIPO

La asignación de competencias específicas comunes se realiza según la clasificación de puestos – tipo establecida al objeto:

PUESTO - TIPO		PUESTOS	Nº PERSONAS
1	DIRECTOR ÁREA	Letrado Director de Área/Gabinete	9
2	JEFE SERVICIO / ADMINISTRADOR	Jefe Servicio Administrador Directores de Servicio (Laboral)	17
3	COORDINADORES	Coordinador Sección Subdirector Jefe Biblioteca	35
4	JEFE UNIDAD / ENCARGADO EQUIPO	Jefe Unidad Jefe Caja Habilitada Encargado de Equipo	36
5	TÉCNICO SUPERIOR	Técnico Superior Técnico Superior Informática	22
6	TÉCNICO MEDIO	Técnico Grado Medio T. Gestión de Recursos Información Técnico Grado Medio Informática Técnico Gabinete Asesor Técnico Auditor	72
7	TÉCNICO ESPECIALISTA	Técnico Especialista Técnico Especialista Informática Delineante Conductor	116
8	TÉCNICO AUXILIAR	Técnico Auxiliar	100
9	JEFE GESTIÓN / COORDINADOR CONSERJERÍA	Jefe Gestión Coordinador Servicio Conserjería	70
10	GESTOR	Gestor Auxiliar base Cajero habilitado	163
11	SECRETARIO	Secretario Rector Secretario Equipo Rectoral Secretario Decano/Director	26

En el momento de cierre de evaluaciones para la recopilación de datos relativos al presente Informe de Resultados, se encontraban pendientes varias evaluaciones, entre ellas, las pertenecientes al puesto – tipo 1, por lo que no figura su análisis específico.

En las tablas que se presentan a continuación, se expone el nivel actual (NA), el nivel requerido (NR) según puesto – tipo de referencia y relativos a tanto a competencias genéricas como específicas comunes:

PTIPO 2	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE3		CE5		CE9	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0		0		0		0		0		0
2		0		1		1		0		1		1		0		2
3	X	4	X	1	X	1	X	4	X	3		2	X	3	X	2
4		4		6		6		4		4	X	5		5		4

PTIPO 3	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE5		CE9		CE11	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		1		1		0		0		1		1		0		0
2		3		1		2		3		1		1		3		1
3	X	12	X	12	X	17	X	19	X	14	X	16	X	20		7
4		18		19		15		12		18		16		11	X	26

PTIPO 4	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE7		CE11	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0		0		0		0		0		0
2		0		0		0		0		0		0		0		0
3	X	10	X	11	X	18	X	16	X	9		4	X	9	X	13
4		22		21		14		16		23	X	27		23		19

PTIPO 5	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE4		CE7	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0		0		0		0		0		0
2		0	X	3	X	4	X	1	X	3		0		1		0
3	X	9		9		10		13		6		3	X	12		2
4		11		8		6		6		11	X	17		7	X	18

PTIPO 6	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE8		CE10	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		2		0		0		0		0		0		0
2		7		10		13	X	12		3		0		1		1
3	X	31	X	20	X	29		25	X	30	X	40	X	40	X	37
4		28		33		24		29		33		26		25		28

PTIPO 7	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE10		CE11	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		3		0		0		1		0		0		0
2	X	11	X	20	X	17	X	14	X	13	X	21		3		2
3		46		32		53		52		44		54	X	59	X	50
4		31		32		18		22		30		13		26		36

PTIPO 8	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE10		CE11	
NIVEL	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		3		3		1	X	25	X	21		3
2		9	X	48	X	36	X	31		11		37		41	X	27

3	X	59		30		48		52	X	55		27		23		51
4		28		18		8		11		30		6		9		14

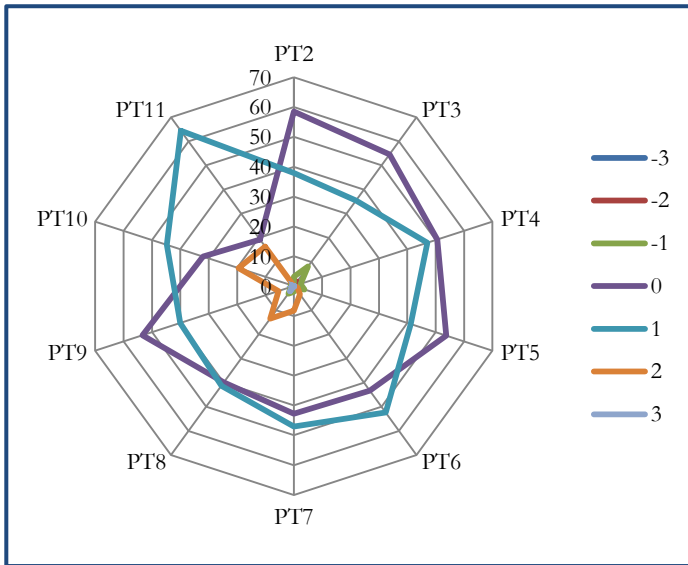
PTIPO 9	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE7		CE11	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0		0		0		0		0		0
2		0		1	X	17	X	16		0		3		0		0
3	X	33	X	35		34		31	X	28	X	49	X	41	X	41
4		32		29		13		18		37		13		24		24

PTIPO 10	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE1		CE7		CE10	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		2		2		1		3		2	X	20		2
2	X	40	X	57	X	38	X	37	X	39	X	48		43	X	59
3		68		46		69		72		52		66		41		53
4		24		27		23		22		38		16		26		18

PTIPO 11	CG1		CG2		CG3		CG4		CG5		CE2		CE9		CE10	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1		0		0		0		0		0		0		0		0
2		0		0	X	0	X	1		0		0	X	2		0
3	X	5	X	2		7		6	X	2	X	1		6	X	7
4		8		11		6		6		11		12		5		6

La tabla y el gráfico siguientes exponen los GAP2, es decir, los desfases existentes según puesto – tipo tras comparar el NA obtenido con el NR requerido:

GAP2	PT2	PT3	PT4	PT5	PT6	PT7	PT8	PT9	PT10	PT11
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-2	0,40	1,85	0	0	0	0	0,13	0	0	0
-1	3,16	8,12	2,35	3,75	0,76	1,85	3,14	1,16	1,14	0
0	58,50	54,61	50,59	53,75	43,26	42,82	39,87	53,37	32,07	19,23
1	37,94	35,42	47,06	41,25	52,37	47,08	41,31	40,08	44,78	64,42
2	0	0	0	1,25	3,42	8,25	13,46	5,39	19,54	16,35
3	0	0	0	0	0,19	0	2,09	0	2,47	0



El gráfico visualiza con mayor claridad la pauta de las evaluaciones. Los desfases negativos prácticamente inexistentes, dominan la generalidad el desfase 0, es decir, la consecución del nivel requerido por puesto – tipo. No obstante, los puestos - tipo 6, 7, 8 y sobre todo el ptipo11 resaltan por encontrarse por encima de los niveles requeridos.

La práctica totalidad de los puestos – tipo analizados anteriormente, presentan un nivel competencial que alcanza o supera el nivel requerido en cada caso.

3. CONCLUSIONES

La práctica totalidad del PAS de la Universidad de Cádiz, esto es **más del 97% de la población analizada, alcanza y supera los niveles competenciales requeridos según sus respectivos puestos de trabajo.**

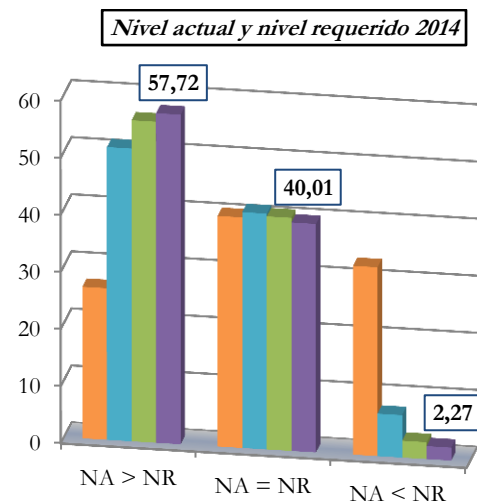
Los resultados globales reflejan un muy leve progreso en los niveles competenciales del PAS, por lo que el personal mantiene su desarrollo competencial aunque éste no haya evolucionado significativamente.

El Informe, como viene siendo habitual, subdivide el análisis y resultados de las competencias genéricas (CG) por un lado, y por otro, el de las competencias específicas comunes (CEC). Esto responde al hecho del procedimiento de asignación y a los periodos evaluativos desarrollados hasta el momento.

Así, **dentro de las CG**, se extraen las siguientes conclusiones:

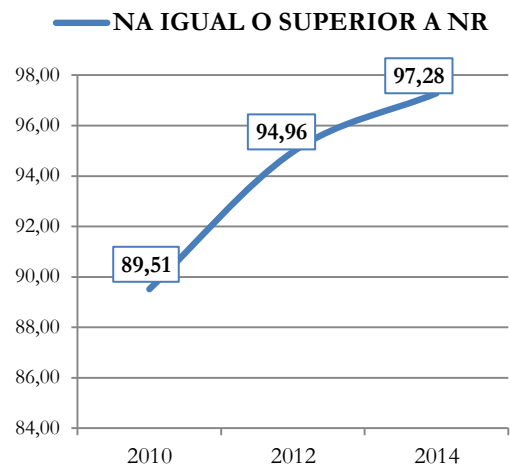
Existen una tendencia general que evoluciona favorablemente hacia los niveles competenciales altos. Así se observa como **con el transcurso de cada evaluación bienal, se incrementa el número de personas con nivel 3 y 4.**

- Con respecto a las autoevaluaciones, es decir, la valoración que cada persona realiza sobre sus competencias, **en 2014 el 83,92% de las personas evaluadas se otorgan un nivel 3 o 4** en sus competencias. Este dato lleva parejo el hecho de la disminución en los niveles más bajos, concretamente del nivel 1, que recoge tan solo un 0,97% de la población.
- Igual ocurre en relación a las evaluaciones del jefe, con un progreso constante desde 2008. En el actual periodo 2014 valoran preferentemente a sus colaboradores **(83,53 por ciento del PAS) con un nivel 3 o 4**. Por el contrario tan solo sitúan a un 0,76% dentro del nivel 1.
- La media del **nivel actual correspondiente a la evaluación 2014 alcanza los 3,13 puntos** sobre un máximo de 4, albergando la de mayor proporción hasta el momento. Por competencias destaca la **CG5 “Solución de problemas” con 3,27**. Por el contrario, la única competencia que no supera la barrera de los 3 puntos, es la CG3 “Adaptabilidad al cambio”.
- El **97,73% del PAS, alcanza o supera el nivel competencial requerido, estando tan solo un 2,27% por debajo de dicho nivel** (véase gráfico de la derecha)



Estos mismos parámetros referidos a las CEC brindan una serie de conclusiones:

- ☞ El **81,71%** de las autoevaluaciones se encuentran presentes en los niveles 3 y 4, a más de tres puntos de avance respecto al año 2012.
- ☞ Se obtiene prácticamente la misma tendencia en las evaluaciones del jefe, con un **82,52%** de las personas evaluadas con niveles 3 y 4.
- ☞ La media del nivel actual de las competencias específicas comunes en 2014 es de **3,04**, lo que supone 3 décimas por encima del periodo inmediatamente anterior. La competencia específica común con el nivel actual más alto es **“Comunicación”**, con **3,92 puntos**.
- ☞ El **97,28%** del PAS alcanza o supera los niveles requeridos según puesto – tipo, como se observa en el gráfico de la derecha.



Como conclusiones generales según el análisis de tendencia efectuado en el Informe:

- Según competencias la CG5 “Solución de problemas” y la CEC2 “Comunicación” son las de mayor nivel de desarrollo.
- Se evidencia una evaluación del jefe más favorable que la propia que realiza cada persona. En relación a este dato, llama especialmente la atención como se mantiene a través de los periodos evaluativos, la mejor valoración del jefe PDI, con más de medio punto a favor de su colaborador, en comparación con el jefe PAS.
- Según puestos tipo, los puestos - tipo 6 (técnico medio), 7 (técnico especialista), 8 (técnico auxiliar) y sobre todo el puesto - tipo11 (secretario) resaltan por encontrarse por encima de los niveles requeridos.
- El nivel actual correspondiente a las competencias genéricas se eleva respecto a las competencias específicas comunes, más vinculadas a los puestos – tipo de cada trabajador.

4. REVISIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN COMPETENCIAL

El actual modelo de gestión por competencias de la UCA se gesta en el año 2007 teniendo como periodo para su despliegue y consolidación hasta el año 2012. Desde entonces y como se acaba de mostrar en el presente Informe, se han desarrollado cuatro evaluaciones de competencias genéricas y tres evaluaciones de competencias específicas técnicas. Amén de las mismas, y dado el espacio temporal, que será comentado más adelante, alguno de los hitos que establecieron el actual modelo han cambiado.

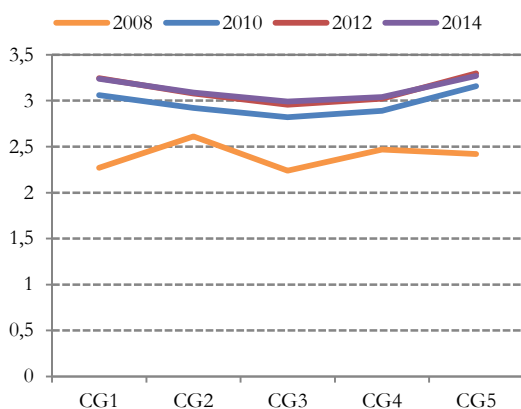
El primero de ellos ha sido el cambio de Equipo Rectoral en el año 2011 y la reelección del Rector en el presente año, lo que supone la necesidad de adaptación de las competencias requeridas al PAS a los correspondientes programas de gobierno.

Por otra parte, la Universidad de Cádiz cuenta con el II Plan Estratégico, en el que se enmarca la gestión por competencias, así dentro en el ámbito de Personas, la línea de acción 9.2 *“Adecuar la formación y capacidades del personal a las funciones, objetivos y necesidades organizativas”*, establece como objetivo estratégico *“Potenciar la formación, capacidades y el desarrollo profesional de las personas”*, siendo éste el motivo de actuación de la Gestión competencial.

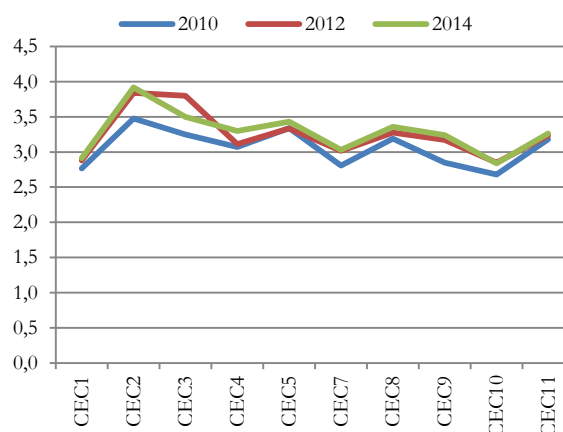
El trascurso temporal del modelo de gestión por competencias (periodo 2008 – 2014), evidencia cambios destacados en los resultados evaluativos. Así en 2008, comienza la evaluación de competencias genéricas, no contando por tanto con precedentes para la comparación. Los resultados extraídos generaron **nivel actual (NA) medio de 2,40 puntos** y un **33% del PAS con desfase negativo**, es decir, se encontraban por debajo de los niveles requeridos para sus respectivos puestos de trabajo. El siguiente periodo bienal (2010) representa un cambio importante, el **NA sube más de medio punto situándose en 2,97** y el descenso de personas con **desfase negativo baja al 7,44%**.

A partir de este año, los periodos 2012 y 2014 (representados en los dos siguientes gráficos con líneas azul y roja) prácticamente solapan sus resultados manteniendo una tendencia constante, véanse los siguientes gráficos:

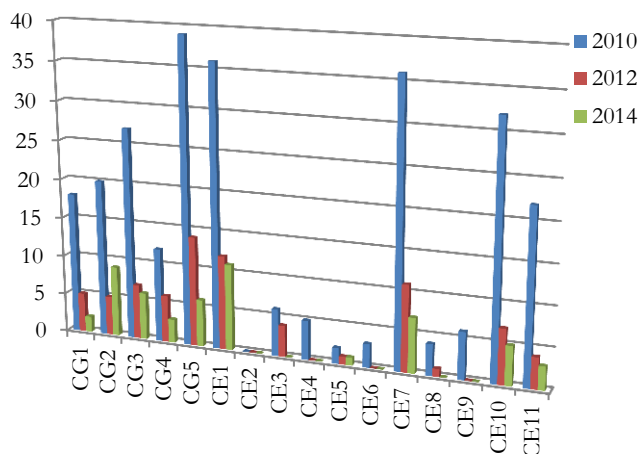
Nivel actual competencias genéricas



Nivel actual competencias específicas comunes



Otro dato más que viene a corroborar esta tendencia pertenece a los resultados de discrepancias (diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe). En el siguiente gráfico se observa la evolución en los periodos 2010, 2012 y 2014.



Se observa como en el año 2010 (línea color azul) el número de discrepancias era elevado (268), posteriormente en 2012 y 2014 este número se reduce muy considerablemente con 77 y 53 discrepancias respectivamente, en dichos periodos.

Este hecho (tendencia) puede estar motivado por varias cuestiones:

- ☑ El modelo ha generado cuatro evaluaciones y obedece a un mismo sistema de valoración y cálculo por lo que podría considerarse que el PAS, conoce suficientemente el modelo como para controlar el nivel competencial resultante, convirtiéndose la evaluación en un mero ejercicio matemático.
- ☑ Como se ha mostrado, las discrepancias (GAP1): diferencia de tres niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe; han descendido notoriamente. El procedimiento de evaluación recoge que en tales circunstancias, intervendrá el área de Personal para, mediante entrevistas, determinar el nivel resultante de la competencia.

Esta acción puede ser interpretada como un “castigo”, y así ha sido verbalizada en algunas ocasiones por el personal entrevistado, por lo que se tiende a puntuar niveles medios (N2 y N3) para evitar la diferencia de tres puntos. Esto puede ser confirmado con el descenso del número de personas con presencia de N4.

- ☑ Los desfases negativos generados en la primera evaluación 2008, motivaron la puesta en marcha de un número considerable de acciones formativas en competencias. A las mismas, se sugería la asistencia de las personas que habían obtenido estos desfases, por lo que pudo ser considerado nuevamente como un “castigo”, al entenderse la evaluación en términos de aprobado o suspenso.

La composición del actual modelo de Gestión por Competencias, responde a los siguientes parámetros:

1. Catálogo de competencias:

El proceso de implantación de la gestión por competencias comienza por la elaboración del Catálogo de Competencias. Éste se compone de todas las competencias que van a ser requeridas para el PAS de la

Universidad de Cádiz, con la definición de las mismas y las conductas o comportamientos asociados a cada competencia definida. Las conductas se agrupan y ordenan en cuatro niveles de exigencia, que comprenden desde el nivel básico (N1) en el cumplimiento de la competencia, hasta el nivel o grado máximo de cumplimiento (N4), entendiendo éste como el más cercano a la excelencia en el desarrollo profesional.

TIPOS DE COMPETENCIAS
<i>Genéricas (CG):</i> aplicables a todo el PAS de la Universidad.
<i>Específicas comunes (CEC):</i> aplicables según puestos-tipo.
<i>Específicas técnicas (CET):</i> propias del contenido funcional del puesto de trabajo.

⇒ La determinación de las competencias genéricas aplicables al PAS de la Universidad de Cádiz obedece al alineamiento con los valores del PEUCA y del código Peñalver:

- ❖ CG1: Orientación al usuario
- ❖ CG2: Orientación a los resultados
- ❖ CG3: Adaptabilidad al cambio
- ❖ CG4: Compromiso
- ❖ CG5: Solución de problemas

Estas cinco competencias se asignan a todo el PAS en distinto nivel, dependiendo del puesto – tipo que se ocupe.

⇒ En cuanto a las competencias específicas comunes, partiendo de un listado de 18 posibles competencias basado en las funciones propias de las correspondientes categorías y puestos tipo, y siguiendo el criterio de “importancia para el desempeño del puesto de trabajo”, se seleccionan las siguientes:

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ❖ CE1: Aprendizaje | ❖ CE7: Gestión del tiempo |
| ❖ CE2: Comunicación | ❖ CE8: Habilidad analítica |
| ❖ CE3: Control directivo | ❖ CE9: Planificación y organización |
| ❖ CE4: Creatividad e innovación | ❖ CE10: Rigurosidad |
| ❖ CE5: Decisión | ❖ CE11: Trabajo en equipo |
| ❖ CE6: Desarrollo del equipo | |

⇒ Por último, el modelo de Gestión competencial de la UCA, recoge la evaluación de las competencias específicas técnicas, relacionadas con las principales tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto.

En relación a ello, se han llevado a cabo varias experiencias piloto de evaluación de las CET dentro del área de Personal de forma que pudiese conformarse un modelo transferible al resto de puestos del PAS de la Universidad.

2. El **modelo de gestión** responde al siguiente esquema:



Hasta el momento la evaluación se basa en:

- Autoevaluación, consiste en una evaluación por el propio evaluado.
- La evaluación del jefe, conocedor de las conductas que manifiesta el evaluado en el desarrollo de su trabajo en relación con las competencias evaluadas. Como criterio general, el evaluador será el jefe del evaluado.
- Testimonio: se utiliza en aquellas ocasiones en las que el evaluador (jefe) no tenga los elementos de juicio suficientes para conocer el comportamiento del evaluado en las distintas conductas observables asociadas a los distintos niveles requeridos en cada competencia.
- De la comparación entre la autoevaluación y la evaluación del jefe resulta el nivel actual (NA) de cada competencia para un trabajador determinado.
- Una vez obtenido el nivel actual del trabajador, se procede a comparar el mismo con el nivel requerido (NR) para su puesto de trabajo, de forma que el resultado nos devolverá el posible desfase (gap2) entre ambos niveles.

3. La Universidad de Cádiz estableció como finalidad de la gestión por competencias la definición del **Plan de Desarrollo Personal (PDP)** para el Personal de Administración y Servicios (PAS), con el objetivo último de desarrollarlos profesionalmente, de forma que se facilitara la adquisición de las competencias requeridas en sus puestos de trabajo.

Este PDP, establece dos líneas de acción:

- Plan Específico de Formación en competencias: acciones formativas cuyo objetivo es la adquisición y desarrollo de las competencias genéricas y competencias específicas comunes establecidas en el catálogo

de la UCA.

- **Tutorización:** una actividad de mejora que facilita la adquisición de las competencias genéricas requeridas en los puestos de trabajo.

Desde el año 2013 se viene trabajando en el **análisis y valoración del actual modelo de Gestión competencial de la UCA** cuya finalidad, exploratoria y descriptiva, sentase las bases para su adaptación ante los cambios acontecidos.

De esta forma, y mediante el desarrollo de grupo focales en los cuatro Campus de la UCA, con una muestra representativa del PAS, se abordó el análisis de tres cuestiones principales:

1. Adecuación y pertinencia de las Competencias Genéricas (CG) y Competencias Específicas Comunes (CEC).
2. El modelo de evaluación de competencias (autoevaluación, evaluación del jefe y cálculo de nivel actual y gap).
3. La utilización de la plataforma Web “Portal del Empleado”, como herramienta para la realización de la evaluación competencial.

Ante todo lo expuesto, se propone la revisión, adaptación y mejora del actual Modelo de Gestión por Competencias de la Universidad de Cádiz. Para ello, se constituirá un grupo de trabajo heterogéneo donde tendrá cabida el personal técnico del área de Personal, así como una muestra representativa de los puestos – tipo del PAS, distinguiendo entre jefes y no jefes.

Entre las actuaciones a realizar se encuentran el análisis y revisión de:

- Catálogo de competencias genéricas y específicas comunes procurando su simplificación y ajuste a los valores y objetivos estratégicos de la Universidad y a las necesidades de los diferentes puestos – tipo.
- Conductas definitorias de cada competencia y nivel, fomentando la claridad y concreción. Asimismo se analizará la evolución de nivel ante la consecución del nivel 1 por la mayoría del PAS.
- Número de competencias a evaluar, de forma que el proceso resulte más ágil y efectivo.
- Asignación de competencia y nivel según puesto – tipo de referencia buscando una mayor adaptación.
- El actual modelo recoge dos tipos de evaluación, la propia que realiza cada PAS (autoevaluación) y la que realiza su superior (evaluación del jefe). En este sentido se valorará la inclusión de una evaluación 180°, de forma que el colaborador también evalúe a su superior.
- Sistema de cálculo para la determinación del nivel actual.
- Adecuación de evaluado y evaluador, procurando llegar al 100% de los casos con evaluador PAS.
- Medidas para la adquisición y desarrollo competencial, es decir, valoración de las actuaciones presentes en el Plan de Desarrollo Personal.

Anexos

Competencias genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

Anexo 2. Evaluación del jefe

Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

Anexo 4. Nivel Actual

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias específicas comunes

Anexo 6. Autoevaluación

Anexo 7. Evaluación del jefe

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

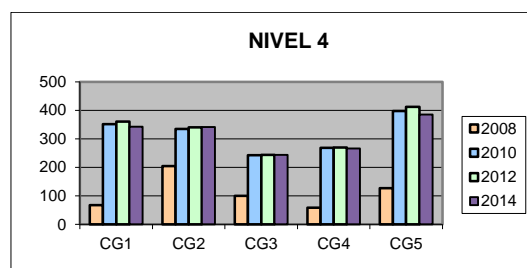
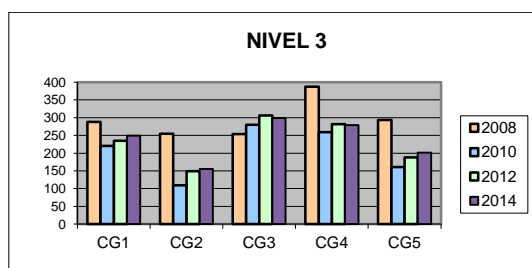
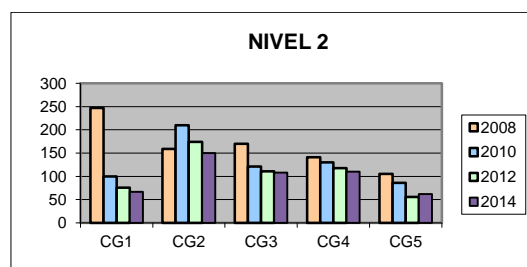
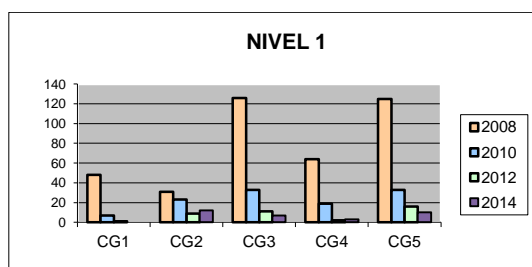
Anexo 9. Nivel Actual

Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap2)

Competencias Genéricas

Anexo 1. Autoevaluación

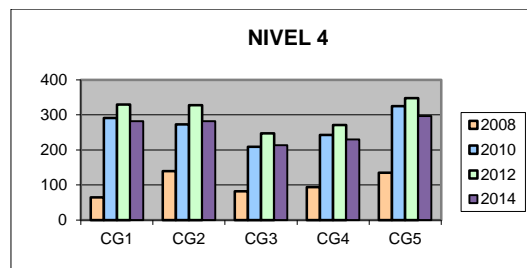
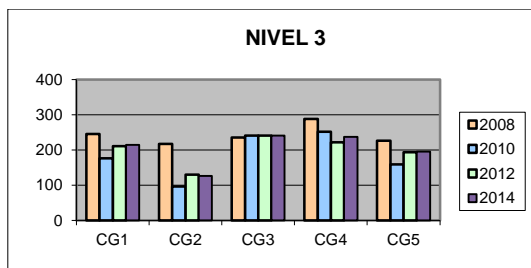
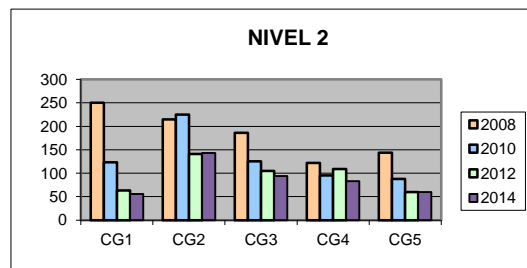
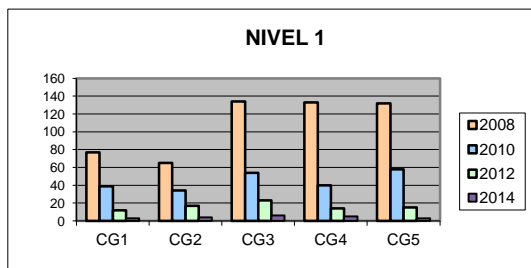
NIVEL	AÑO	Nº DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	48	31	126	64	125
	2010	7	23	33	19	33
	2012	1	9	11	2	16
	2014	0	12	7	3	10
2	2008	247	159	170	141	105
	2010	100	210	121	130	86
	2012	76	174	111	118	56
	2014	67	150	108	110	62
3	2008	288	255	254	387	293
	2010	220	109	280	259	161
	2012	235	149	306	282	188
	2014	249	155	299	279	201
4	2008	67	205	100	58	127
	2010	351	335	243	268	398
	2012	360	340	244	270	412
	2014	342	341	244	266	385
TOTAL	2008	650	650	650	650	650
	2010	678	677	677	676	678
	2012	672	672	672	672	672
	2014	658	658	658	658	658



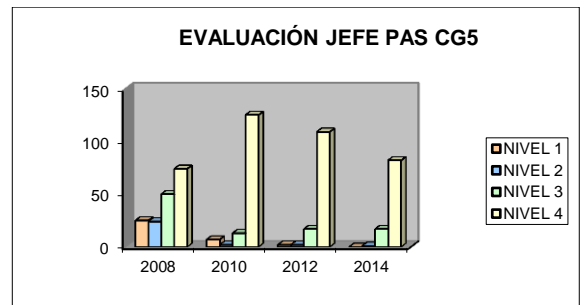
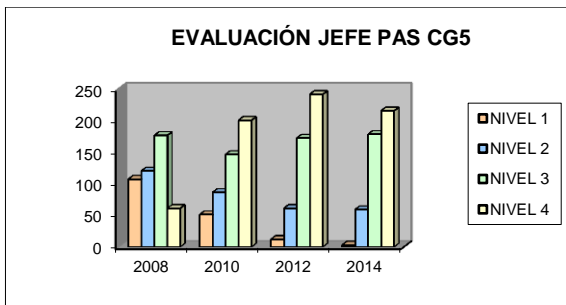
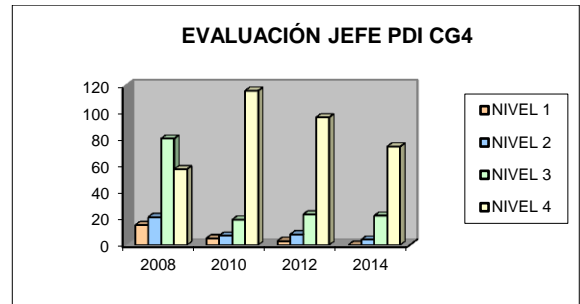
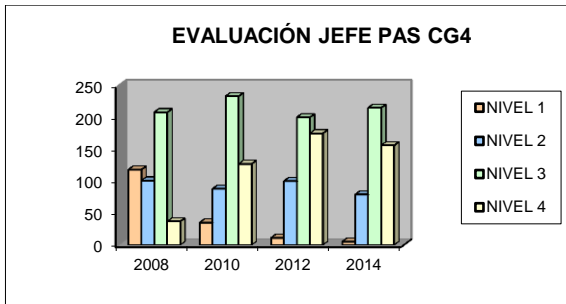
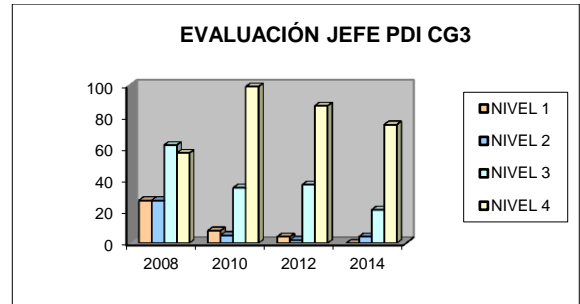
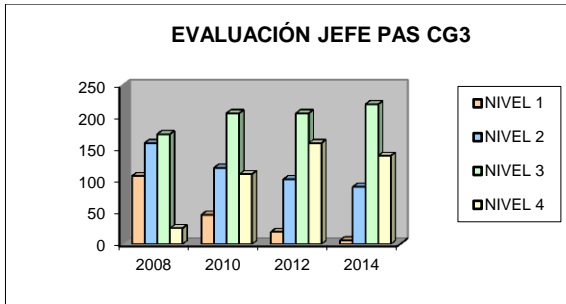
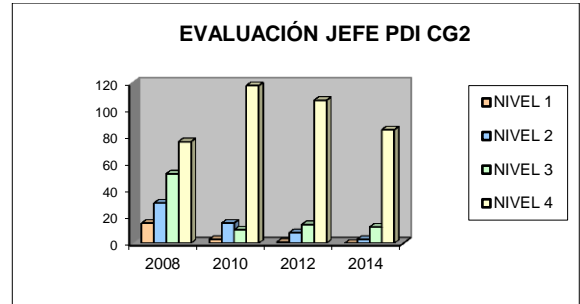
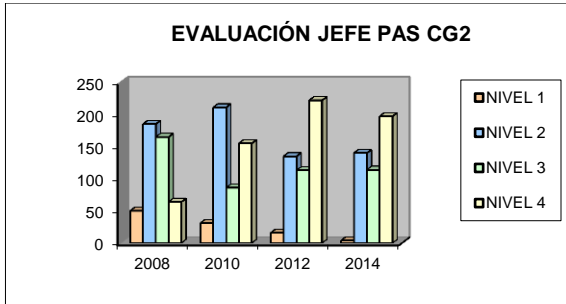
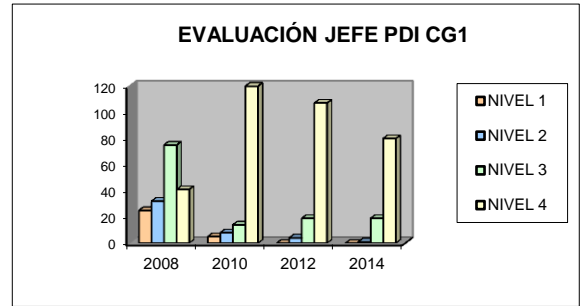
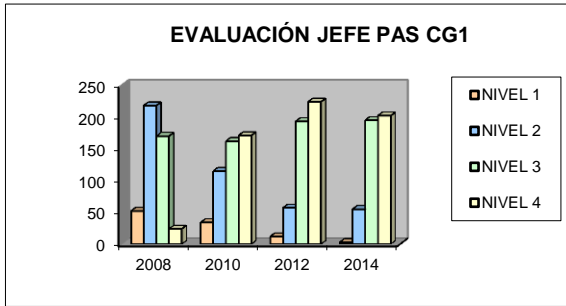
AÑO	MEDIA AUTOEVALUACIÓN					MEDIA
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,58	2,98	2,5	2,68	2,68	2,68
2010	3,35	3,12	3,08	3,15	3,36	3,21
2012	3,42	3,22	3,17	3,22	3,48	3,30
2014	3,42	3,25	3,19	3,23	3,46	3,31

Anexo 2. Evaluación del jefe

NIVEL	AÑO	Nº DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	77	65	134	133	132
	2010	39	34	54	40	58
	2012	12	17	23	14	15
	2014	3	4	6	5	3
2	2008	250	215	186	122	144
	2010	123	225	125	95	88
	2012	63	141	105	109	60
	2014	56	143	94	83	60
3	2008	245	217	235	288	226
	2010	176	96	241	252	159
	2012	211	130	241	222	193
	2014	214	126	241	237	195
4	2008	65	140	82	94	135
	2010	291	273	209	243	325
	2012	330	328	247	271	348
	2014	282	282	214	230	297
TOTAL	2008	637	637	637	637	637
	2010	629	628	629	630	630
	2012	616	616	616	616	616
	2014	555	555	555	555	555

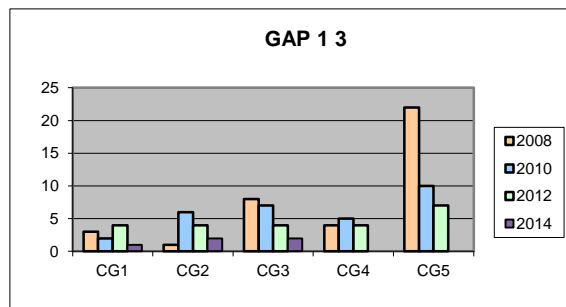
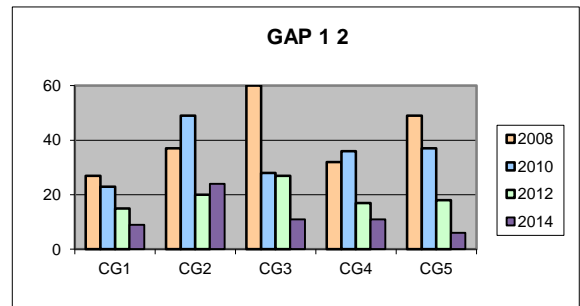
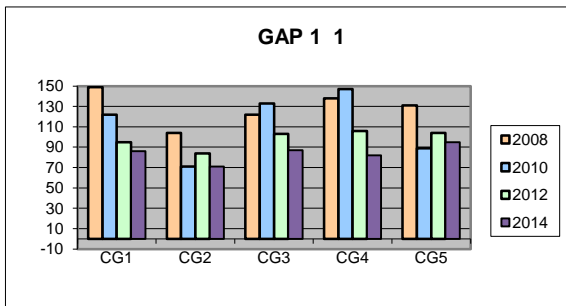
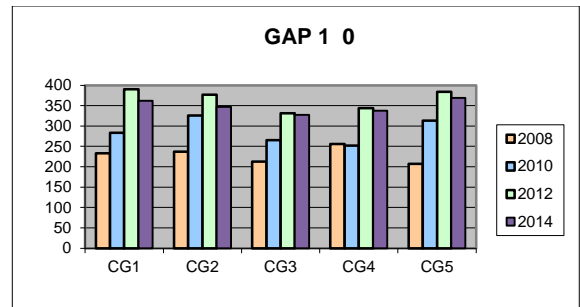
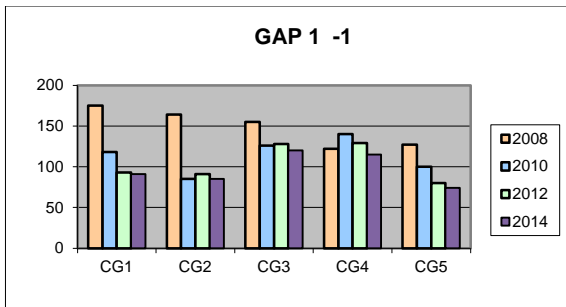
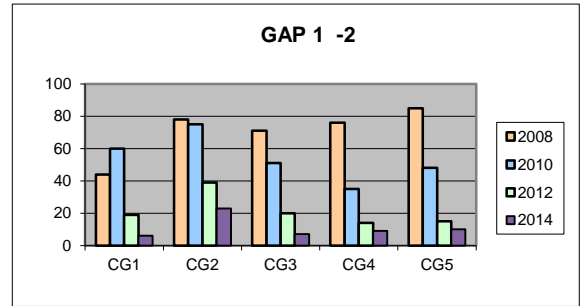
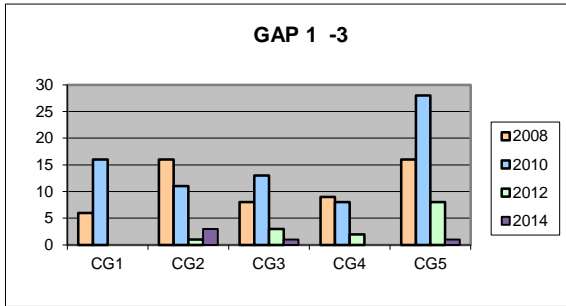


AÑO	MEDIA EVALUACIÓN JEFE					MEDIA
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	
2008	2,47	2,68	2,42	2,54	2,57	2,53
2010	3,14	2,97	2,96	3,11	3,19	3,07
2012	3,39	3,25	3,16	3,22	3,42	3,29
2014	3,40	3,24	3,19	3,25	3,42	3,30



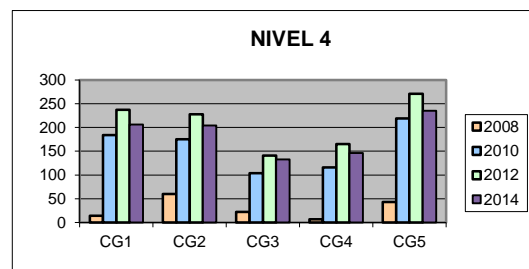
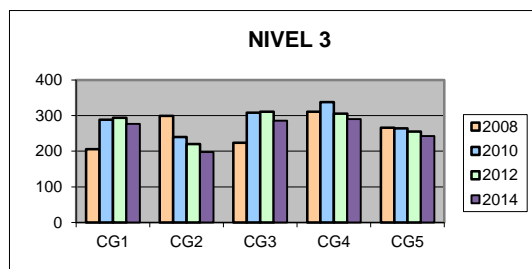
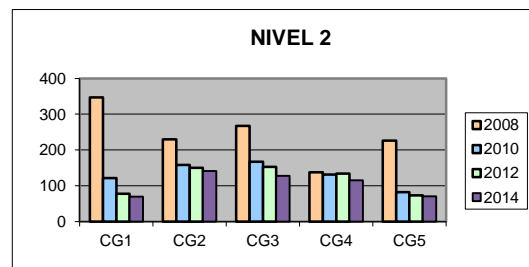
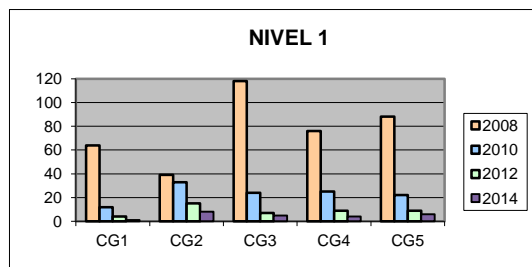
Anexo 3. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

GAP1	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
-3	2008	6	16	8	9	16
	2010	16	11	13	8	28
	2012	0	1	3	2	8
	2014	0	3	1	0	1
-2	2008	44	78	71	76	85
	2010	60	75	51	35	48
	2012	19	39	20	14	15
	2014	6	23	7	9	10
-1	2008	175	164	155	122	127
	2010	118	85	126	140	100
	2012	93	91	128	129	80
	2014	91	85	120	115	74
0	2008	233	237	213	256	207
	2010	283	326	265	252	313
	2012	390	377	331	344	384
	2014	362	347	327	338	369
1	2008	149	104	122	138	131
	2010	122	71	133	147	89
	2012	95	84	103	106	104
	2014	86	71	87	82	95
2	2008	27	37	60	32	49
	2010	23	49	28	36	37
	2012	15	20	27	17	18
	2014	9	24	11	11	6
3	2008	3	1	8	4	22
	2010	2	6	7	5	10
	2012	4	4	4	4	7
	2014	1	2	2	0	0
TOTAL	2008	637	637	637	637	637
	2010	624	623	623	623	625
	2012	616	616	616	616	616
	2014	555	555	555	555	555



Anexo 4. Nivel Actual

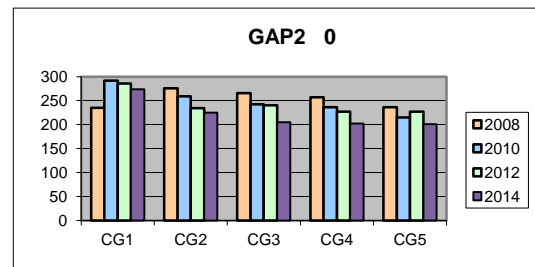
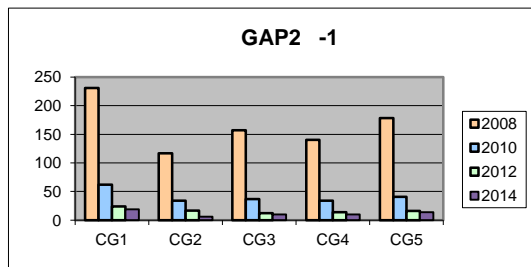
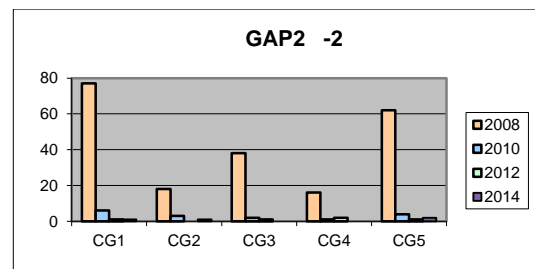
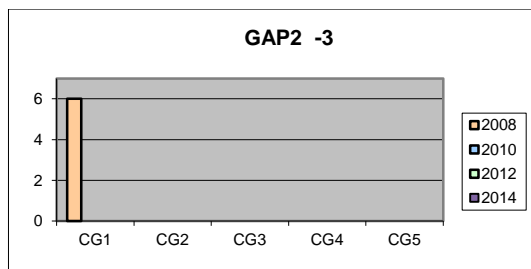
NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
1	2008	64	39	118	76	88
	2010	12	33	24	25	22
	2012	4	15	7	9	9
	2014	1	8	5	4	6
2	2008	347	230	267	138	226
	2010	122	158	167	131	82
	2012	78	150	153	134	73
	2014	70	141	128	115	71
3	2008	206	299	224	311	266
	2010	288	240	308	338	264
	2012	294	220	311	305	255
	2014	277	198	286	290	243
4	2008	14	60	22	7	43
	2010	184	175	104	116	219
	2012	237	228	141	165	271
	2014	206	204	133	146	235
TOTAL	2008	631	628	631	532	623
	2010	606	606	603	610	587
	2012	613	613	612	613	608
	2014	554	551	552	555	555

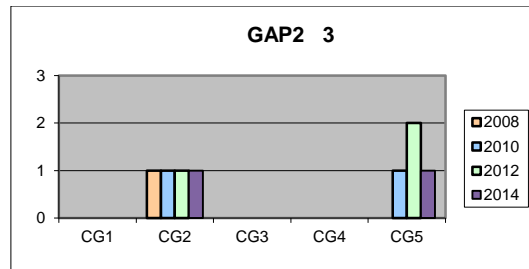
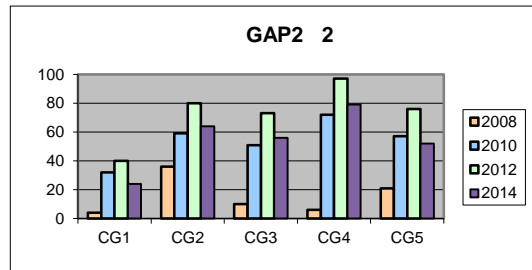
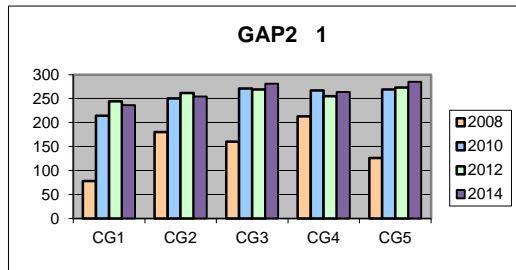


	MEDIA NIVEL ACTUAL					
	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5	MEDIA
2008	2,27	2,61	2,24	2,47	2,42	2,4
2010	3,06	2,92	2,82	2,89	3,16	2,97
2012	3,25	3,08	2,96	3,02	3,30	3,12
2014	3,24	3,09	2,99	3,04	3,27	3,13

Anexo 5. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (gap 2)

NIVEL	AÑO	NÚMERO DE PERSONAS				
		CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
-3	2008	6	0	0	0	0
	2010	0	0	0	0	0
	2012	0	0	0	0	0
	2014	0	0	0	0	0
-2	2008	77	18	38	16	62
	2010	6	3	2	1	4
	2012	1	0	1	2	1
	2014	1	1	0	0	2
-1	2008	231	117	157	140	178
	2010	62	34	37	34	41
	2012	24	17	12	14	16
	2014	19	6	10	10	14
0	2008	235	276	266	257	236
	2010	292	259	242	236	215
	2012	286	234	240	227	227
	2014	274	225	205	202	201
1	2008	78	180	160	213	126
	2010	214	250	271	267	269
	2012	244	262	269	255	273
	2014	236	254	281	264	285
2	2008	4	36	10	6	21
	2010	32	59	51	72	57
	2012	40	80	73	97	76
	2014	24	64	56	79	52
3	2008	0	1	0	0	0
	2010	0	1	0	0	1
	2012	0	1	0	0	2
	2014	0	1	0	0	1
TOTAL	2008	631	628	631	632	623
	2010	606	606	603	610	587
	2012	595	594	595	595	595
	2014	554	551	552	555	555





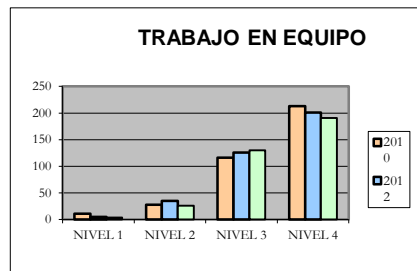
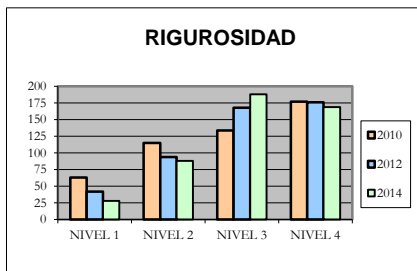
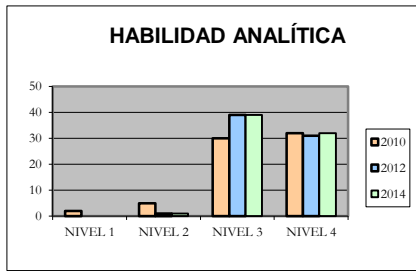
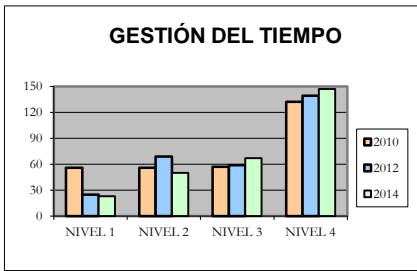
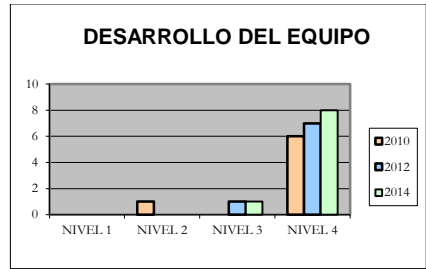
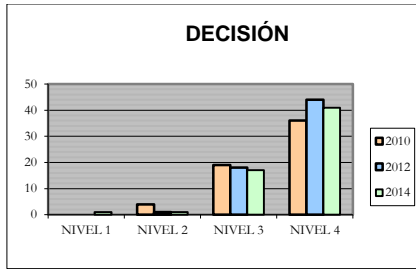
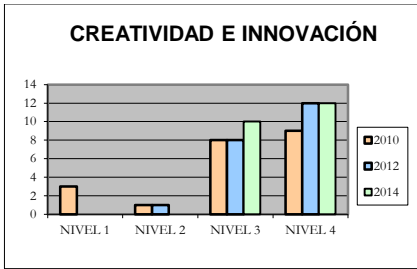
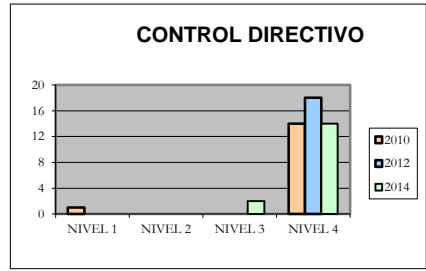
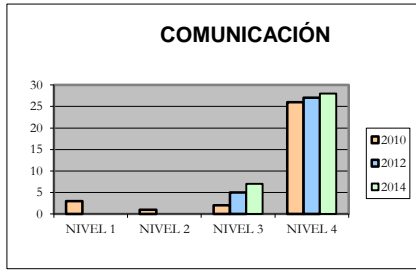
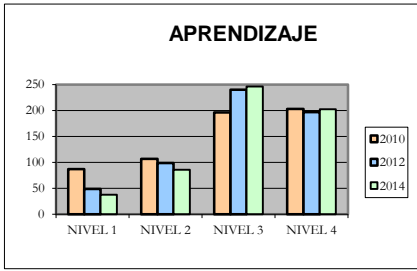
NIVEL	NÚMERO DE PERSONAS					
	AÑO	CG1	CG2	CG3	CG4	CG5
NA SUPERIOR NR	2008	82	217	170	219	147
	2010	245	310	322	339	327
	2012	284	343	342	352	351
	2014	260	319	337	343	338
NA IGUAL NR	2008	235	276	266	257	236
	2010	292	259	242	236	215
	2012	286	234	240	227	227
	2014	274	225	205	202	201
NA INFERIOR NR	2008	314	135	195	156	240
	2010	68	37	39	35	45
	2012	25	17	13	16	17
	2014	20	7	10	10	16
TOTAL	2008	631	628	631	632	623
	2010	605	606	603	610	587
	2012	595	594	595	595	595
	2014	554	551	552	555	555

	año	nº personas
gap2 mayor o igual a cero en 5 competencias	2008	216
	2010	464
	2012	542
	2014	516
gap2 mayor o igual a cero en 4 competencias	2008	112
	2010	52
	2012	32
	2014	20
gap2 mayor o igual a cero en 3 competencias	2008	119
	2010	25
	2012	11
	2014	11
gap2 mayor o igual a cero en 2 competencias	2008	84
	2010	10
	2012	6
	2014	4
gap2 mayor o igual a cero en 1 competencias	2008	52
	2010	10
	2012	3
	2014	3
gap2 mayor o igual a cero en 0 competencias	2008	67
	2010	3
	2012	0
	2014	1

Competencias Específicas Comunes

Anexo 6. Autoevaluación

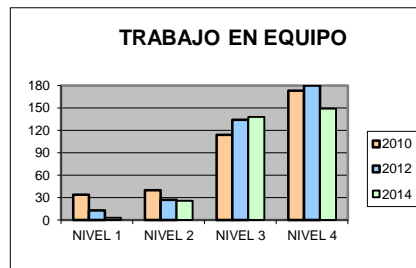
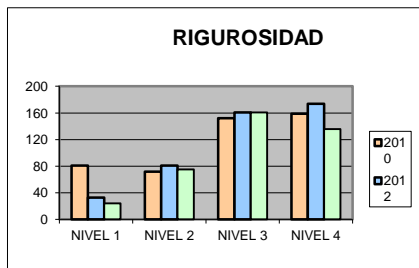
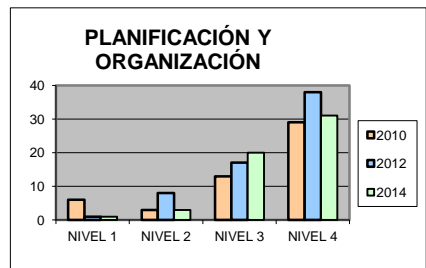
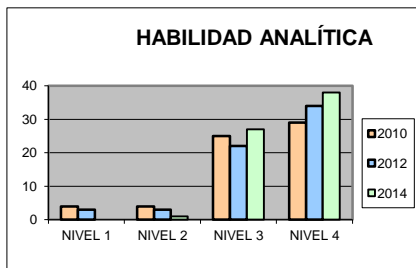
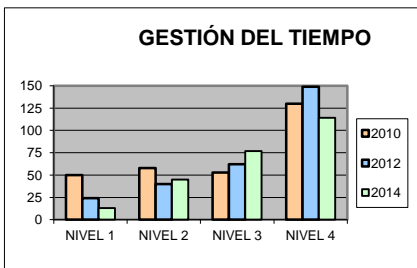
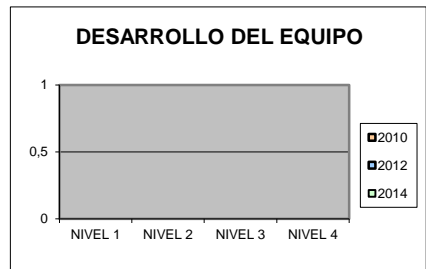
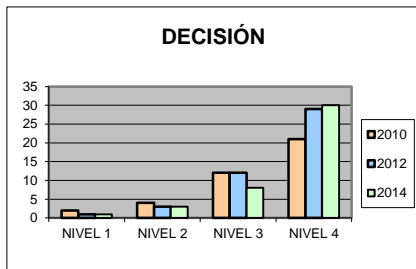
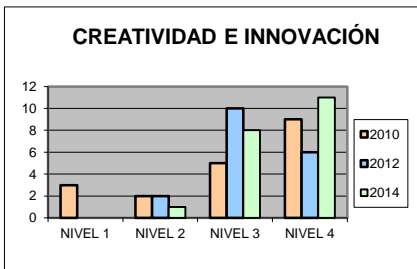
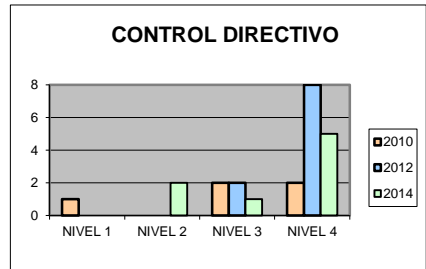
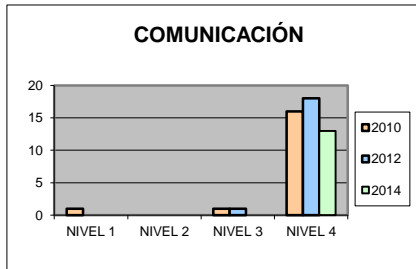
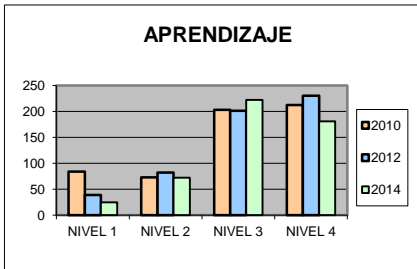
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	87	107	196	203	593
		2012	49	99	240	197	585
		2014	38	86	246	202	572
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	3	1	2	26	32
		2012	0	0	5	27	32
		2014	0	0	7	28	35
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	1	0	0	14	15
		2012	0	0	0	18	18
		2014	0	0	2	14	16
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3	1	8	9	21
		2012	0	1	8	12	21
		2014	0	0	10	12	22
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	4	19	36	59
		2012	0	1	18	44	63
		2014	1	1	17	41	60
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	1	0	6	7
		2012	0	0	1	7	8
		2014	0	0	1	8	9
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	56	56	57	132	301
		2012	25	69	59	139	292
		2014	23	50	67	147	287
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	2	5	30	32	69
		2012	0	1	39	31	71
		2014	0	1	39	32	72
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	8	11	29	29	77
		2012	1	10	33	35	79
		2014	3	12	26	36	77
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	63	115	134	177	489
		2012	42	94	168	176	480
		2014	28	88	188	169	473
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	11	28	116	213	368
		2012	5	35	126	201	367
		2014	4	26	130	191	351
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	234	329	591	877	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	122	310	697	887	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2014	97	264	733	880	



CEC		AÑO	MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	2,87
		2012	3,00
		2014	3,07
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	3,59
		2012	3,84
		2014	3,80
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	3,80
		2012	4,00
		2014	3,88
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3,10
		2012	3,52
		2014	3,55
CEC 5	DECISIÓN	2010	3,54
		2012	3,68
		2014	3,63
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	3,71
		2012	3,88
		2014	3,89
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	2,88
		2012	3,07
		2014	3,18
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	3,33
		2012	3,42
		2014	3,43
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	3,03
		2012	3,29
		2014	3,23
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	2,87
		2012	3,00
		2014	3,05
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	3,44
		2012	3,43
		2014	3,45
MEDIA		2010	3,04
MEDIA		2012	3,17
MEDIA		2014	3,21

Anexo 7. Evaluación del jefe

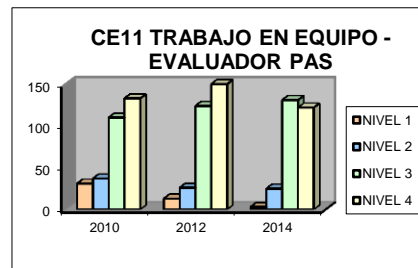
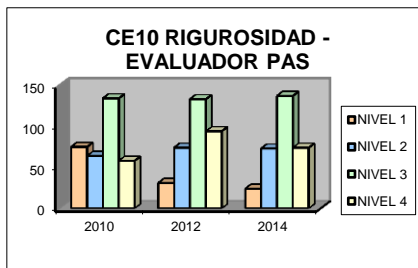
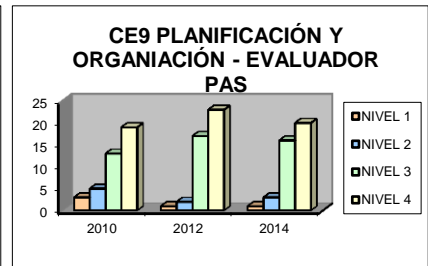
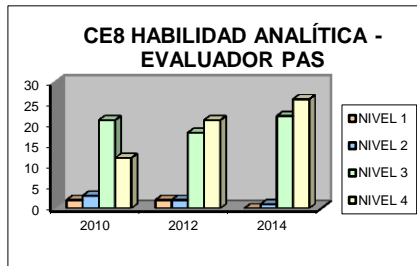
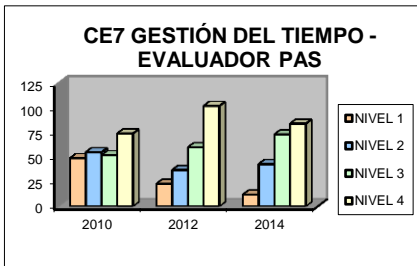
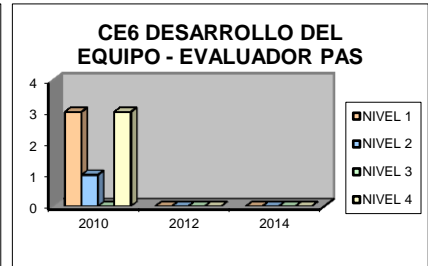
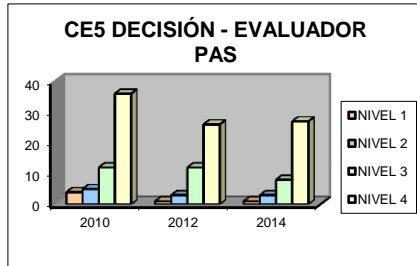
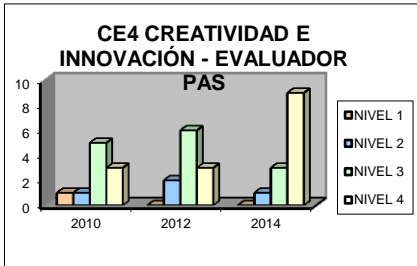
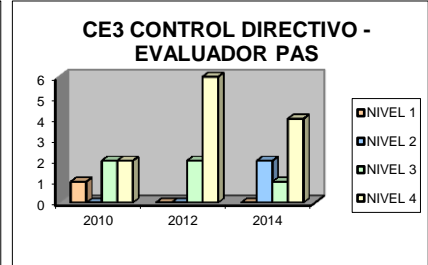
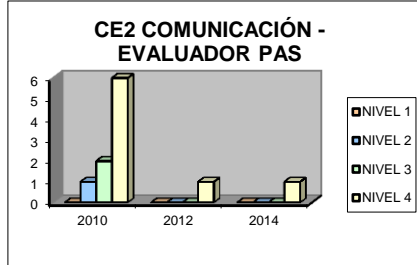
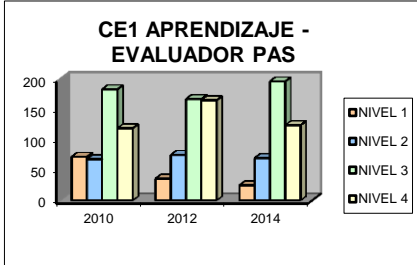
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	84	73	203	212	572
		2012	39	82	201	230	552
		2014	25	72	222	181	500
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	1	0	1	16	18
		2012	0	0	1	18	19
		2014	0	0	0	13	13
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	1	0	2	2	5
		2012	0	0	2	8	10
		2014	0	2	1	5	8
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3	2	5	9	19
		2012	0	2	10	6	18
		2014	0	1	8	11	20
CEC 5	DECISIÓN	2010	2	4	12	21	39
		2012	1	3	12	29	45
		2014	1	3	8	30	42
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	50	58	53	130	291
		2012	24	40	62	149	275
		2014	13	45	77	114	249
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	4	4	25	29	62
		2012	3	3	22	34	62
		2014	0	1	27	38	66
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	6	3	13	29	51
		2012	1	8	17	38	64
		2014	1	3	20	31	55
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	81	72	152	159	464
		2012	33	81	161	174	449
		2014	24	75	161	136	396
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	34	40	114	173	361
		2012	13	27	134	180	354
		2014	3	26	138	149	316
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	266	256	580	780	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	114	246	622	866	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2014	67	228	662	708	



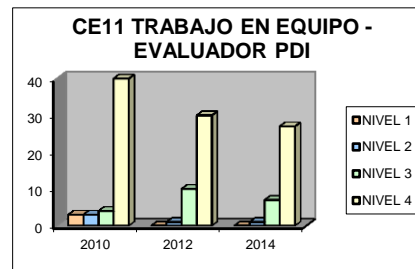
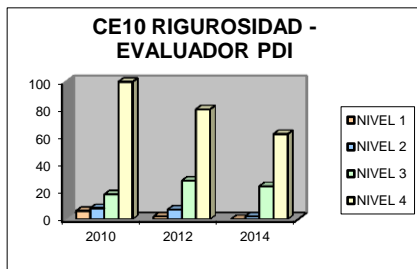
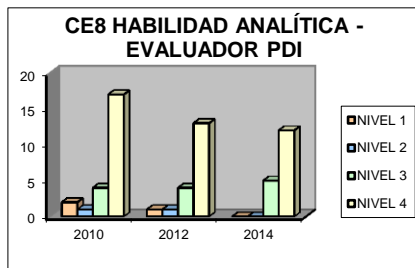
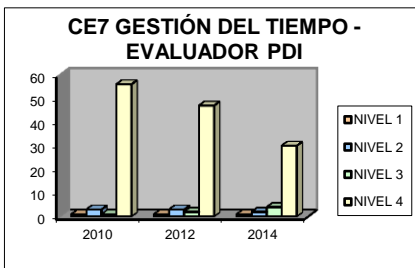
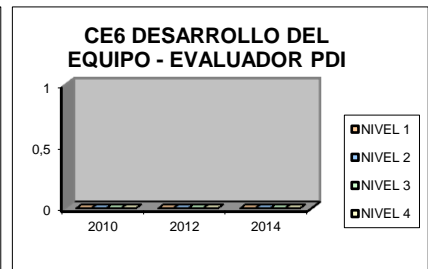
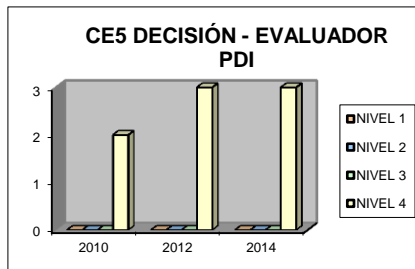
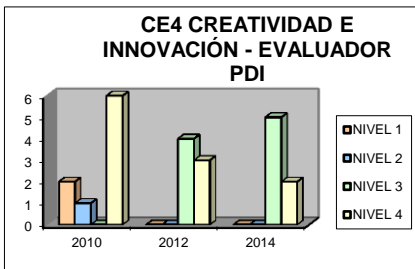
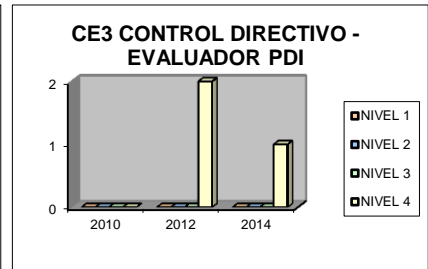
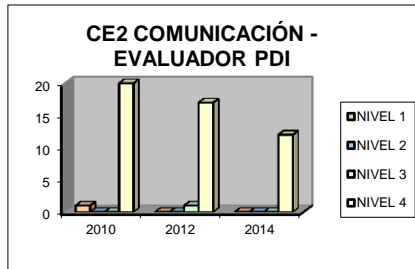
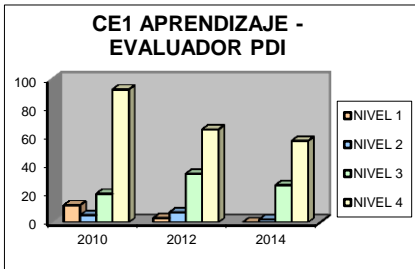
CEC - EVALUACIÓN DEL JEFE		AÑO	MEDIA
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	2,95
		2012	3,13
		2014	3,12
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	3,78
		2012	3,95
		2014	4,00
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	3,00
		2012	3,80
		2014	3,38
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3,05
		2012	3,22
		2014	3,50
CEC 5	DECISIÓN	2010	3,33
		2012	3,53
		2014	3,60
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	-
		2012	-
		2014	-
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	2,90
		2012	3,22
		2014	3,17
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	3,27
		2012	3,40
		2014	3,56
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	3,27
		2012	3,44
		2014	3,47
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	2,84
		2012	3,06
		2014	3,03
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	3,18
		2012	3,36
		2014	3,37
MEDIA		2010	3,00
MEDIA		2012	3,21
MEDIA		2014	3,21

7.1 Resultados evaluador PAS/PDI

EVALUACIÓN JEFE PAS							
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	72	68	183	119	442
		2012	36	75	167	165	443
		2014	25	70	196	124	415
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	0	1	2	6	9
		2012	0	0	0	1	1
		2014	0	0	0	1	1
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	1	0	2	2	5
		2012	0	0	2	6	8
		2014	0	2	1	4	7
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	1	1	5	3	10
		2012	0	2	6	3	11
		2014	0	1	3	9	13
CEC 5	DECISIÓN	2010	4	5	12	36	57
		2012	1	3	12	26	42
		2014	1	3	8	27	39
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	3	1	0	3	7
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	49	55	52	74	230
		2012	23	37	60	102	222
		2014	12	43	73	84	212
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	2	3	21	12	38
		2012	2	2	18	21	43
		2014	0	1	22	26	49
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	3	5	13	19	40
		2012	1	2	17	23	43
		2014	1	3	16	20	40
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	75	64	134	58	331
		2012	31	74	133	94	332
		2014	24	73	137	74	308
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	31	37	110	133	311
		2012	13	26	124	150	313
		2014	3	25	131	122	281
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	241	240	534	465	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	107	221	539	591	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2014	66	221	587	491	



EVALUACIÓN JEFE PDI							
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	12	5	20	93	130
		2012	3	7	34	65	109
		2014	0	2	26	57	85
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	1	0	0	20	21
		2012	0	0	1	17	18
		2014	0	0	0	12	12
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	2	2
		2014	0	0	0	1	1
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	2	1	0	6	9
		2012	0	0	4	3	7
		2014	0	0	5	2	7
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	0	0	2	2
		2012	0	0	0	3	3
		2014	0	0	0	3	3
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	1	3	1	56	61
		2012	1	3	2	47	53
		2014	1	2	4	30	37
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	2	1	4	17	24
		2012	1	1	4	13	19
		2014	0	0	5	12	17
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	3	4	0	10	17
		2012	0	6	0	15	21
		2014	0	0	4	11	15
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	6	8	18	101	133
		2012	2	7	28	80	117
		2014	0	2	24	62	88
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	3	3	4	40	50
		2012	0	1	10	30	41
		2014	0	1	7	27	35
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2010	30	25	47	345	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2012	7	25	83	275	
TOTAL EVALUACIONES POR NIVEL		2014	1	7	75	217	



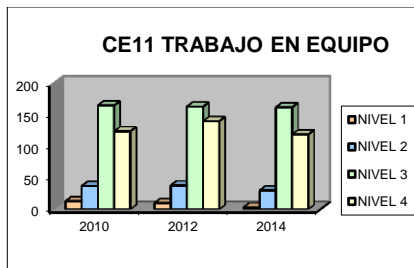
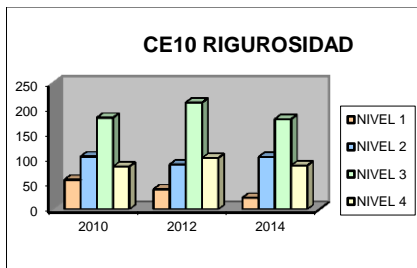
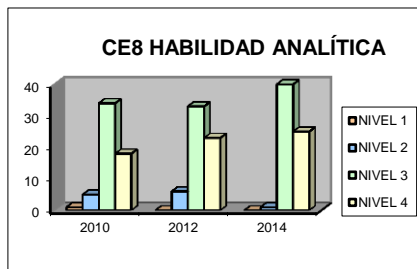
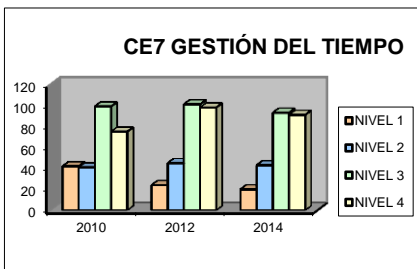
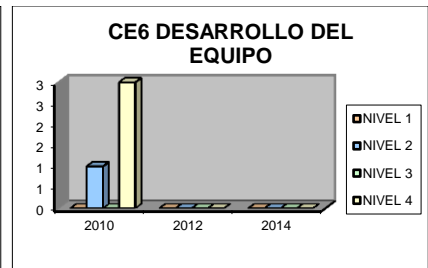
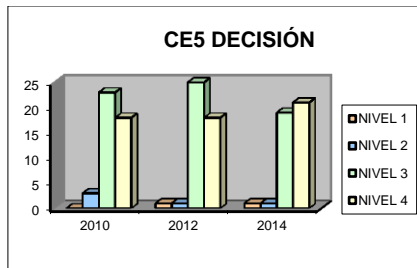
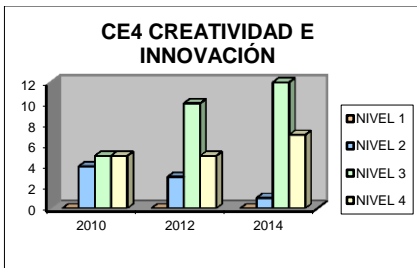
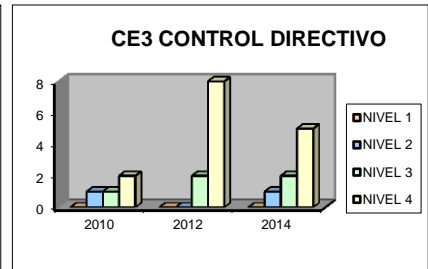
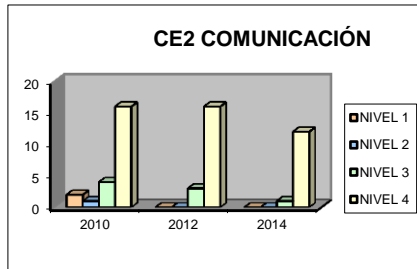
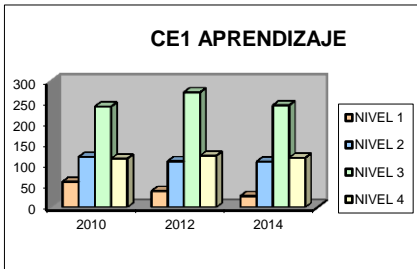
MEDIA EVALUACIÓN JEFE				
CEC		AÑO	PAS	PDI
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	2,79	3,49
		2012	3,04	3,48
		2014	3,01	3,65
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	3,56	3,86
		2012	4,00	3,94
		2014	4,00	4,00
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	3,00	-
		2012	3,75	4,00
		2014	3,29	4,00
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3,00	3,11
		2012	3,09	3,43
		2014	3,62	3,29
CEC 5	DECISIÓN	2010	3,40	4,00
		2012	3,50	4,00
		2014	3,56	4,00
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	2,43	-
		2012	-	-
		2014	-	-
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	2,66	3,84
		2012	3,09	3,79
		2014	3,08	3,70
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	3,13	3,50
		2012	3,35	3,53
		2014	3,51	3,71
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	3,20	3,00
		2012	3,44	3,43
		2014	3,38	3,73
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	2,53	3,61
		2012	2,87	3,59
		2014	2,85	3,68
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	3,11	3,62
		2012	3,31	3,71
		2014	3,32	3,74
MEDIA		2010	2,98	3,55
MEDIA		2012	3,11	3,61
MEDIA		2014	3,10	3,69

Anexo 8. Diferencia entre autoevaluación y evaluación del jefe (gap1)

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	22	26	78	269	115	13	13
		2012	6	31	116	303	78	12	6
		2014	3	17	93	307	67	9	4
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	0	2	2	24	1	1	0
		2012	0	0	2	17	0	0	0
		2014	0	0	1	12	0	0	0
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	0	1	2	0	1	0
		2012	0	0	0	8	2	0	0
		2014	0	0	0	6	1	1	0
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	2	1	3	8	2	0	2
		2012	0	0	2	8	8	0	0
		2014	0	0	4	10	6	0	0
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	2	12	31	7	5	2
		2012	0	0	11	20	12	2	0
		2014	0	1	9	26	3	3	0
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	4	0	0	3
		2012	0	0	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	18	16	39	135	43	18	19
		2012	9	20	35	163	40	5	3
		2014	3	8	30	158	44	6	0
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	2	3	9	35	10	0	2
		2012	0	1	10	44	4	2	1
		2014	0	0	13	49	4	0	0
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	0	2	10	24	13	4	3
		2012	0	4	15	35	8	2	0
		2014	0	2	12	33	7	1	0
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	22	24	76	200	91	38	9
		2012	3	28	86	242	71	15	4
		2014	1	17	75	224	64	12	3
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	15	23	71	189	48	8	4
		2012	1	6	51	225	60	8	3
		2014	1	5	40	211	48	10	1
TOTAL		2010	81	99	301	921	330	88	57
TOTAL		2012	19	90	328	1065	283	46	17
TOTAL		2014	8	50	277	1036	244	42	8

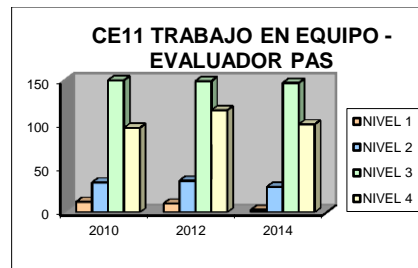
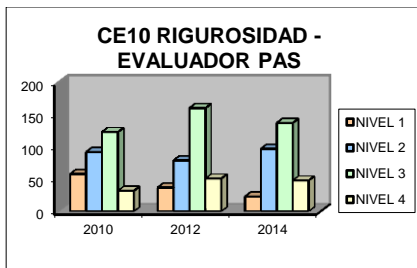
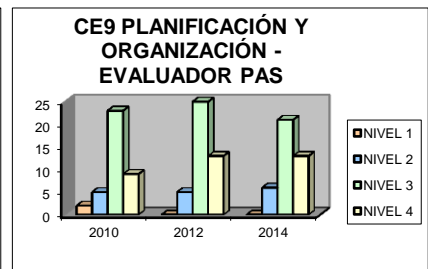
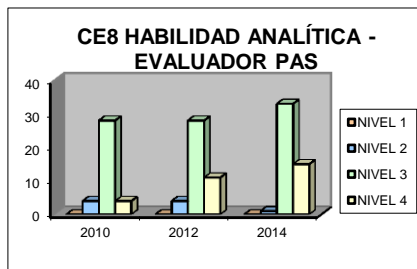
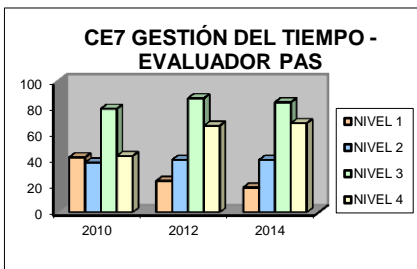
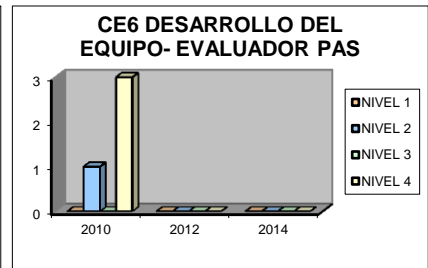
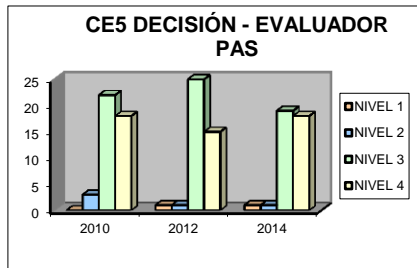
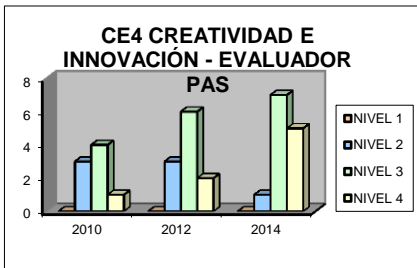
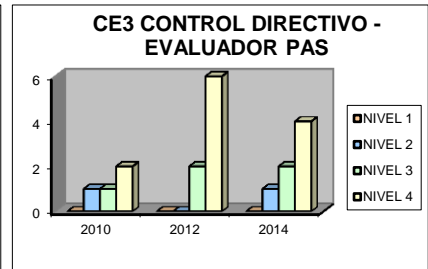
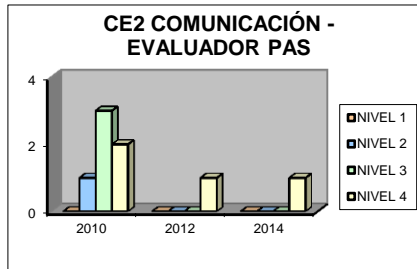
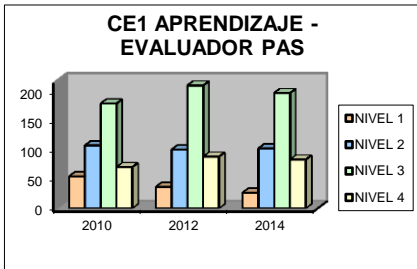
Anexo 9. Nivel Actual

CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	61	120	240	116
		2012	39	110	274	123
		2014	27	109	243	118
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	2	1	4	16
		2012	0	0	3	16
		2014	0	0	1	12
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	1	1	2
		2012	0	0	2	8
		2014	0	1	2	5
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	0	4	5	5
		2012	0	3	10	5
		2014	0	1	12	7
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	3	23	18
		2012	1	1	25	18
		2014	1	1	19	21
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	1	0	3
		2012	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	42	41	99	75
		2012	24	45	101	98
		2014	20	43	93	91
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	1	5	34	18
		2012	0	6	33	23
		2014	0	1	40	25
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	6	8	27	12
		2012	0	10	33	21
		2014	0	7	28	20
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	59	105	182	85
		2012	40	89	212	102
		2014	23	104	179	87
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	13	37	165	124
		2012	10	38	163	140
		2014	3	30	162	119
TOTAL		2010	184	326	780	474
TOTAL		2012	114	302	856	554
TOTAL		2014	74	297	779	505

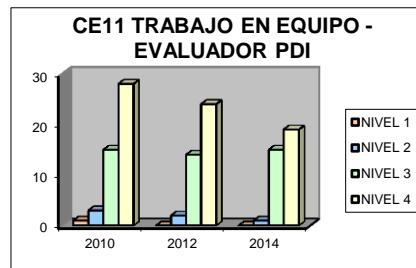
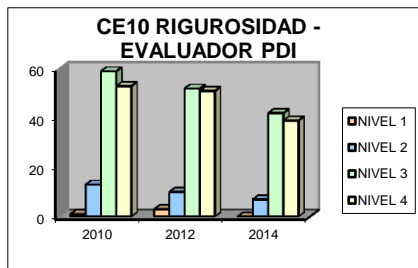
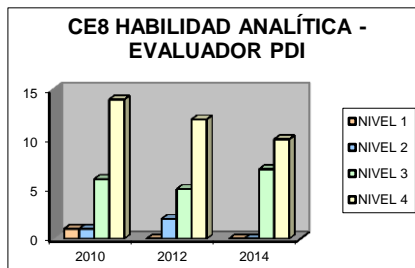
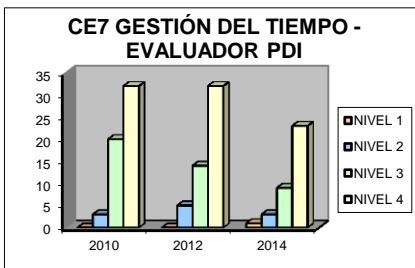
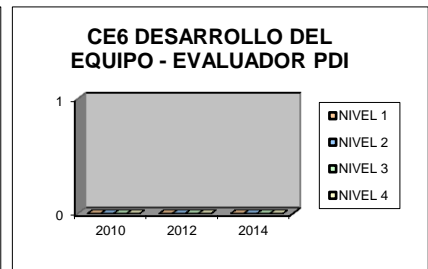
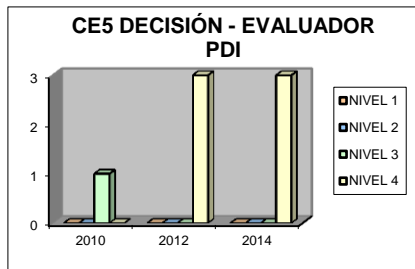
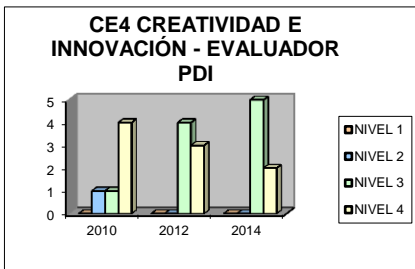
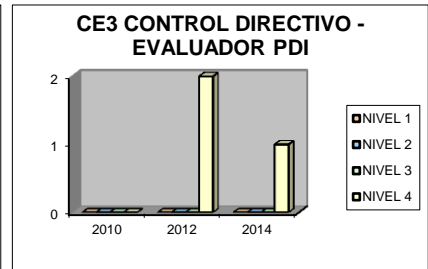
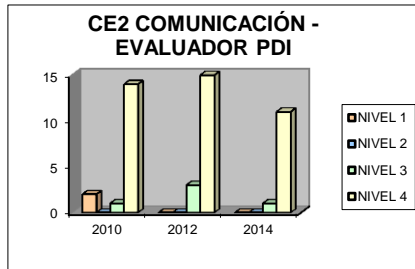
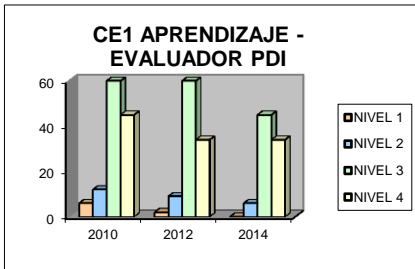


CEC		AÑO	MEDIANA
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	2,77
		2012	2,88
		2014	2,91
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	3,48
		2012	3,84
		2014	3,92
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	3,25
		2012	3,80
		2014	3,50
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	3,07
		2012	3,11
		2014	3,30
CEC 5	DECISIÓN	2010	3,34
		2012	3,33
		2014	3,43
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	3,50
		2012	-
		2014	-
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	2,81
		2012	3,02
		2014	3,03
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	3,19
		2012	3,27
		2014	3,36
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	2,85
		2012	3,17
		2014	3,24
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	2,68
		2012	2,85
		2014	2,84
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	3,18
		2012	3,23
		2014	3,26
MEDIA		2010	2,88
MEDIA		2012	3,01
MEDIA		2014	3,04

EVALUADOR PAS							
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	55	108	180	71	414
		2012	37	101	211	89	438
		2014	27	103	198	84	412
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	0	1	3	2	6
		2012	0	0	0	1	1
		2014	0	0	0	1	1
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	1	1	2	4
		2012	0	0	2	6	8
		2014	0	1	2	4	7
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	0	3	4	1	8
		2012	0	3	6	2	11
		2014	0	1	7	5	13
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	3	22	18	43
		2012	1	1	25	15	42
		2014	1	1	19	18	39
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	1	0	3	4
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	42	38	79	43	202
		2012	24	40	87	66	217
		2014	19	40	84	68	211
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	0	4	28	4	36
		2012	0	4	28	11	43
		2014	0	1	33	15	49
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	2	5	23	9	39
		2012	0	5	25	13	43
		2014	0	6	21	13	40
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	58	92	123	32	305
		2012	37	79	160	51	327
		2014	23	97	137	48	305
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	12	34	150	96	292
		2012	10	36	149	116	311
		2014	3	29	147	100	279
TOTAL		2010	169	290	613	281	1353
TOTAL		2012	109	269	693	370	1441
TOTAL		2014	73	279	648	356	1356



EVALUADOR PDI							
CEC		AÑO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	6	12	60	45	123
		2012	2	9	63	34	108
		2014	0	6	45	34	85
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	2	0	1	14	17
		2012	0	0	3	15	18
		2014	0	0	1	11	12
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	2	2
		2014	0	0	0	1	1
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	0	1	1	4	6
		2012	0	0	4	3	7
		2014	0	0	5	2	7
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	0	1	0	1
		2012	0	0	0	3	3
		2014	0	0	0	3	3
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	0	3	20	32	55
		2012	0	5	14	32	51
		2014	1	3	9	23	36
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	1	1	6	14	22
		2012	0	2	5	12	19
		2014	0	0	7	10	17
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	4	3	4	3	14
		2012	0	5	8	8	21
		2014	0	1	7	7	15
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	1	13	59	53	126
		2012	3	10	52	51	116
		2014	0	7	42	39	88
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	1	3	15	28	47
		2012	0	2	14	24	40
		2014	0	1	15	19	35
TOTAL		2010	15	36	167	193	411
TOTAL		2012	5	33	161	180	379
TOTAL		2014	1	18	131	149	299



Anexo 10. Diferencia entre Nivel Actual y Nivel Requerido (Gap2)

CEC		AÑO	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
CEC 1	APRENDIZAJE	2010	0	5	45	232	195	51	9	537
		2012	0	0	26	229	200	68	9	532
		2014	0	0	12	227	196	56	6	497
CEC 2	COMUNICACIÓN	2010	0	0	14	4	3	2	0	23
		2012	0	0	0	3	16	0	0	19
		2014	0	0	0	1	12	0	0	13
CEC 3	CONTROL DIRECTIVO	2010	0	1	1	2	0	0	0	4
		2012	0	0	2	8	0	0	0	10
		2014	0	1	2	5	0	0	0	8
CEC 4	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	2010	0	0	4	5	5	0	0	14
		2012	0	0	3	10	5	0	0	18
		2014	0	0	1	12	7	0	0	20
CEC 5	DECISIÓN	2010	0	0	18	23	3	0	0	44
		2012	0	0	1	25	18	0	0	44
		2014	0	1	1	19	21	0	0	42
CEC 6	DESARROLLO DEL EQUIPO	2010	0	0	0	3	0	1	0	4
		2012	0	0	0	0	0	0	0	0
		2014	0	0	0	0	0	0	0	0
CEC 7	GESTIÓN DEL TIEMPO	2010	0	1	10	115	64	40	27	257
		2012	0	0	6	96	84	40	38	264
		2014	0	0	2	88	90	41	26	247
CEC 8	HABILIDAD ANALÍTICA	2010	0	1	5	34	18	0	0	58
		2012	0	0	5	33	23	0	0	61
		2014	0	0	1	40	25	0	0	66
CEC 9	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	2010	0	2	9	26	11	5	0	53
		2012	0	0	4	30	24	5	0	63
		2014	0	0	5	24	21	5	0	55
CEC 10	RIGUROSIDAD	2010	0	2	41	203	139	40	6	431
		2012	0	1	18	198	146	58	10	431
		2014	0	0	6	183	154	41	9	393
CEC 11	TRABAJO EN EQUIPO	2010	0	3	23	183	112	18	0	339
		2012	0	2	22	173	122	24	0	343
		2014	0	1	12	157	130	14	0	314
TOTAL		2010	0	15	170	830	550	157	42	1764
TOTAL		2012	0	3	87	805	638	195	57	1785
TOTAL		2014	0	3	42	756	656	157	41	1655

	AÑO	APRENDIZAJE	COMUNICACIÓN	CONTROL DIRECTIVO	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	DECISIÓN	DESARROLLO DEL EQUIPO	GESTIÓN DEL TIEMPO	HABILIDAD ANALÍTICA	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	RIGUROSIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
		Nº PERSONAS										
Nivel Actual INFERIOR al nivel requerido	2010	50	14	2	4	18	0	11	6	11	43	26
	2012	26	0	2	3	1	0	6	5	4	19	24
	2014	12	0	3	1	2	0	2	1	5	6	13
Nivel Actual IGUAL al nivel requerido	2010	232	4	2	5	23	5	115	34	26	203	183
	2012	229	3	8	10	25	0	96	33	30	198	173
	2014	227	1	5	12	19	0	88	40	24	183	157
Nivel Actual SUPERIOR al nivel requerido	2010	255	5	0	5	3	1	131	18	16	185	130
	2012	277	16	0	5	18	0	162	23	29	214	146
	2014	258	12	0	7	21	0	157	25	26	204	144

