

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

---

**Informe de resultados 2016**



**GERENCIA – Área de Personal**

## Índice de contenidos

<b>Introducción</b>	página 2
<b>1. La gestión por competencias en la Universidad de Cádiz</b>	página 3
1.1. Procedimiento de ejecución.	página 5
<b>2. Evaluación de competencias 2016</b>	página 6
2.1 Análisis Exploratorio inicial.	página 8
2.2 Análisis y resultados de la evaluación de Competencias Genéricas.	página 10
2.3 Análisis y resultados de la evaluación de Competencias Específicas Comunes.	página 24
2.4 Análisis y resultados según puestos – tipo.	página 35
<b>3. Conclusiones</b>	página 37
<b>4. Revisión y análisis del modelo de gestión competencial</b>	página 40

## **Introducción**

El modelo de gestión de competencias de la Universidad de Cádiz establece que con periodicidad bienal, el personal de Administración y Servicios se someterá a una evaluación de competencias. Tras la última evaluación llevada a cabo en 2016, el presente Informe muestra los resultados obtenidos en la misma. Su estructura es la siguiente:

1. Dado que en 2016 se modificó el modelo que sustenta esta acción, en primer lugar, se presentará el nuevo modelo de Gestión por Competencias de la Universidad de Cádiz.
2. Seguidamente, se expondrán los resultados obtenidos atendiendo a:
  - Resultados de las medidas de tendencia central y de dispersión de cada una de los 3 tipos de evaluaciones (autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación del colaborador).
  - Resultados de la evaluación de las competencias genéricas.
  - Resultados de la evaluación de las competencias específicas comunes.
  - Resultados según puestos – tipo.
3. Una vez expuestos los resultados, en el apartado 3 se muestran las conclusiones generales del Informe de resultados 2016. De manera sintética, se expresarán las principales tendencias observadas y aspectos a destacar.
4. Por último, se llevará a cabo un recorrido desde la primera evaluación de competencias en 2008 al actual periodo, para así determinar los cambios acontecidos y establecer posibles propuestas de trabajo para futuras ediciones.

## 1. LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS DE LA UNIVERSIDAD DE CÁDIZ.

---

El modelo de gestión por competencias del PAS de la UCA se puso en marcha en el año 2007 y con fundamento en el primer Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz (PEUCA). Debido al tiempo transcurrido y al desarrollo e implantación del II PEUCA, se hacía necesaria la revisión del modelo con el fin de su mejora y adecuación a estas circunstancias.

Los elementos claves que guiaron la revisión estaban centrados en la simplificación del modelo de evaluación, la clarificación de las herramientas de valoración y la mejora del proceso. Para la ejecución de estos cometidos y, en base a una estrategia colaborativa y participativa, se constituyó un Grupo de Trabajo Técnico (en adelante, GTT) formado por personal, tanto de administración y servicios, como personal docente e investigador, de distintos ámbitos conceptuales y de sobrada experiencia en el ámbito competencial.

Las principales actuaciones llevadas a cabo fueron:

1. Elección de nuevas competencias genéricas del PAS para adecuarlas a los objetivos y retos del Equipo de Gobierno y al II Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz.

El GTT, tras un análisis pormenorizado de los valores de la UCA, sus objetivos estratégicos y líneas de acción, los requerimientos de calidad y los Estatutos de la Universidad, propuso a la Gerencia ocho posibles competencias genéricas aplicables a la totalidad del PAS de nuestra Universidad, de las que finalmente, se elegirían tres fruto de la decisión marcada por los miembros del Consejo de Dirección, los Directores de Departamento, los Decanos y Directores de Centro y los Directores de área y Jefes de servicio.

Las tres competencias genéricas seleccionadas para el PAS de la Universidad fueron:

- **Orientación a la calidad:** capacidad de ajustar la actividad profesional a los procedimientos y estándares establecidos, con rigurosidad, organización y control, buscando la excelencia y la mejora continua en la ejecución del trabajo.
- **Orientación a la eficiencia:** capacidad para alcanzar los objetivos marcados y funciones encomendadas, con proactividad, utilizando los recursos disponibles y con el menor coste posible.
- **Aprendizaje:** capacidad de adquirir y aplicar nuevos conocimientos, herramientas e información necesarios para el buen desempeño de la actividad profesional, de manera duradera, continua y progresiva.

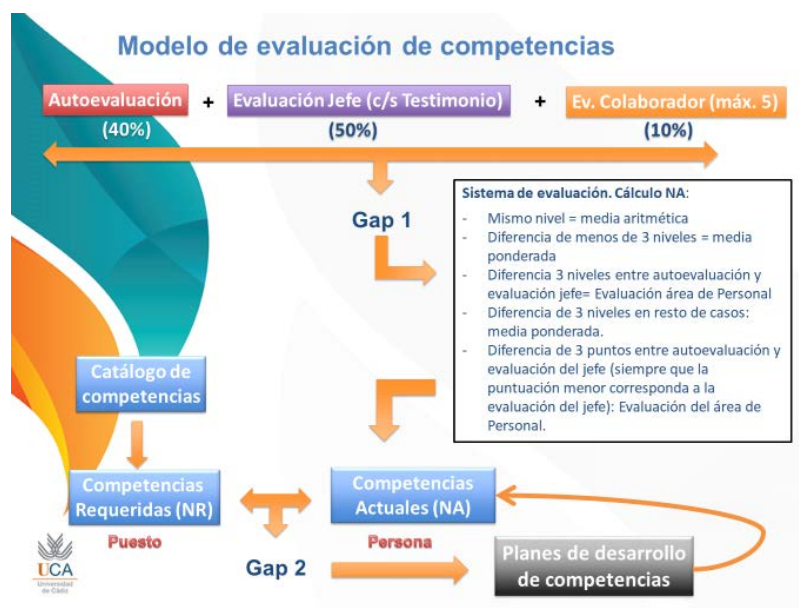
En este sentido, se avanza en la simplificación y adecuación buscada, pasando de tener cinco Competencias Genéricas (CG) en el modelo anterior, a tres en el actual modelo.

2. Revisión de los cuestionarios de evaluación, aclarando y simplificando las conductas observables objeto de los mismos.  
Se asignan las tres competencias genéricas a todo el PAS y dos competencias específicas comunes relacionadas con el puesto – tipo que se desempeña. Asimismo, el número de conductas que forman parte de los cuestionarios de evaluación de cada competencia se reducen a diez.
3. Revisión del modelo de evaluación, en concreto:
  - Participación de otros agentes en la evaluación (“Evaluación del colaborador”). Este cambio, viene a aumentar la circularidad del proceso y con ello, la objetividad y adecuación.
  - Establecimiento de pesos relativos en función del número de agentes evaluadores que participan en cada evaluación.
  - Modificación del algoritmo de cálculo que determina el nivel actual de desarrollo competencial de cada persona.
  - Siguen existiendo cuatro niveles competenciales, pero se añade una evolución dentro de cada nivel lo que permite una mayor discriminación y la posibilidad de progreso.

Nivel 1	De 1 a 2,5
Nivel 2	De 2,51 a 4
Nivel 3	De 4,01 a 5,5
Nivel 4	De 5,51 a 7

4. Adecuación de la aplicación Meta4 para el soporte del nuevo modelo de evaluación.

Con todo ello, el nuevo modelo de evaluación de competencias responde al siguiente gráfico:



## 1.1. PROCEDIMIENTO DE EJECUCIÓN

La puesta en marcha del proceso de evaluación de competencias, implica un entramado de acciones previas con una marcada planificación. Fruto de la generación del nuevo modelo, estas acciones se vieron incrementadas notablemente:

- ☑ Presentación del nuevo modelo a los responsables de unidades y a los órganos de representación del personal.
- ☑ Sesiones formativas – informativas relacionadas con la gestión de las personas mediante la evaluación de competencias. Estas sesiones se impartieron en los cuatro Campus y en horario de mañana y tarde, con gran afluencia de personal.
- ☑ Publicación del listado de personas responsables de la “evaluación del jefe” y “evaluación del colaborador”.

## 2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS 2016.

---

El 26 de septiembre de 2016 comenzó el periodo establecido para la realización de la quinta evaluación de competencias en la que participan 674 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, los cuestionarios de competencias y la presentación PowerPoint que se utilizó en las sesiones informativas impartidas en los cuatro Campus para presenta la nueva revisión de modelo.

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 18 de octubre de 2016 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 2016, se fijó para el 25 de octubre. No obstante, se amplió el **plazo de finalización** para las evaluaciones pendientes hasta el **3 de noviembre de 2016**.

## 2.1. ANÁLISIS EXPLORATORIO INICIAL

El objetivo del análisis exploratorio es resumir y visualizar datos de manera que se facilite la identificación de tendencias o patrones que los subyacen y que son relevantes para los análisis que se muestran en el resto de apartados.

### MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

Las medidas de tendencia central nos indican en torno a qué puntuaciones se distribuyen los datos obtenidos en la presente evaluación de competencias. Para ello, se mostrarán los resultados de la moda, media y mediana de los tres tipos de evaluaciones que se llevaron a cabo (autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación del colaborador).

	TIPO DE EVALUACIÓN			Total
	Autoevaluación	Eval. Jefe	Eval. Colaborador	
<b>MODA</b>	7,00	6,00	7,00	<b>7,00</b>
<b>MEDIA</b>	5,97	5,81	5,99	<b>5,93</b>
<b>MEDIANA</b>	6,05	6,00	6,20	<b>6,01</b>

Tabla 1 Medidas de tendencia central según el tipo de evaluación

Con los resultados expuestos, podemos concluir las siguientes ideas iniciales:

- Como la media, moda y mediana difieren estamos ante una **distribución asimétrica**.
- La **media** obtenida del total de las evaluaciones llevadas a cabo es de 5,93. En los próximos apartados se analizarán si existen diferencias en función del tipo de competencia, del tipo de evaluación y según el puesto tipo que desempeñe la persona.
- La mediana al ser superior que la media nos indica que estamos ante una **asimetría negativa**, y por tanto, los valores menores que la media son más dispersos. Igualmente, observamos que el grueso de las puntuaciones obtenidas en la presente evaluación de competencias se encuentran en el extremo derecho, es decir, que la **mayoría de las puntuaciones son altas**.

### MEDIDAS DE DISPERSIÓN

A continuación, se muestra la variabilidad de las puntuaciones obtenidas. Para ello, se muestran los valores máximos y mínimos de cada una de los tres tipos de evaluaciones.



	TIPO DE EVALUACIÓN		
	Autoevaluación	Eval. Jefe	Eval. Colaborador
<b>MÍNIMO</b>	1,00	1,00	1,00
<b>MÁXIMO</b>	7,00	7,00	7,00
<b>RANGO</b>	6,00	6,00	6,00

Tabla 2 Dispersión de las puntuaciones netas obtenidas

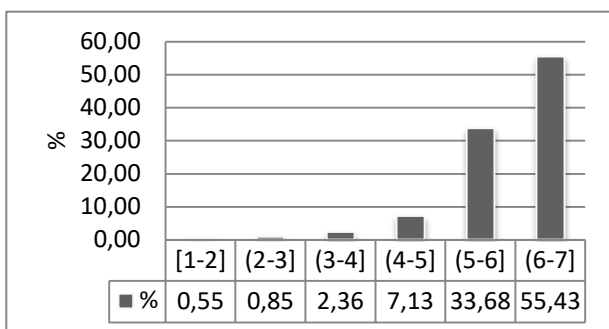
Como podemos observar, en todos los tipos de evaluaciones, la puntuación mínima que se obtuvo fue 1, y la máxima 7. Dado que estos resultados no nos aportan mucha información, en la siguiente tabla se detallan las evaluaciones obtenidas agrupadas por intervalos.

	Intervalo de puntuación	TIPO DE EVALUACIÓN			Total nº evaluaciones
		Autoevaluación	Eval. Jefe	Eval. Colaborador	
	[1-2]	11	13	19	43
	(2-3]	4	39	24	67
	(3-4]	45	107	34	186
	(4-5]	239	250	73	562
	(5-6]	1184	1159	311	2654
	(6-7]	1832	1612	924	4368
	<b>Total nº evaluaciones</b>	<b>3315</b>	<b>3180</b>	<b>1385</b>	<b>7880</b>

Tabla 3 Nº de evaluaciones agrupadas por intervalos según el tipo de evaluación

663 personas de 674 completaron su autoevaluación. Como cada persona tiene asignadas 5 competencias (3 CG y 2 CEC), en la evaluación de competencias de 2016 se llevaron a cabo 3315 autoevaluaciones. La figura del jefe (78 evaluadores jefes) llevó a cabo 636 evaluaciones de 674, lo que supone 3180 evaluaciones por parte de esta figura. Por último, se contó con 282 colaboradores, de los cuales 277 realizaron su correspondiente evaluación, con un total de 1385 evaluaciones. Por tanto, se llevaron un total de 7880 evaluaciones en la evaluación de competencias de 2016.

Como podemos observar en la tabla número 3, del total de las puntuaciones obtenidas (7880), **7022 se encuentran en los intervalos comprendidos entre la puntuación 5 y 7**. Estos resultados vienen reflejados en porcentajes en la siguiente ilustración:



Como podemos observar, **un 89,11% del total de evaluaciones se encuentran comprendidos dentro de los intervalos 5-7**.

## 2.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS.

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

### COMPETENCIAS GÉNICAS DEL PAS DE LA UCA

<b>CG1</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA CALIDAD</b> Capacidad de ajustar la actividad profesional a los procedimientos y estándares establecidos, con rigurosidad, organización y control, buscando la excelencia y la mejora continua en la ejecución del trabajo.
<b>CG2</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA</b> Capacidad para alcanzar los objetivos marcados y funciones encomendadas, con proactividad, utilizando los recursos disponibles y con en el menor coste posible.
<b>CG3</b>	<b>APRENDIZAJE</b> Capacidad de adquirir y aplicar nuevos conocimientos, herramientas e información necesarios para el buen desempeño de la actividad profesional, de manera duradera, continua y progresiva.

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

*% Nivel requerido según competencia*

	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO	Total
<b>CG1</b>	55,04	36,94	8,01	100
<b>CG2</b>	67,80	28,64	3,56	100
<b>CG3</b>	44,66	42,88	12,46	100

Como se observa el nivel básico es el prioritario en número de asignaciones en relación a las competencias genéricas del PAS.

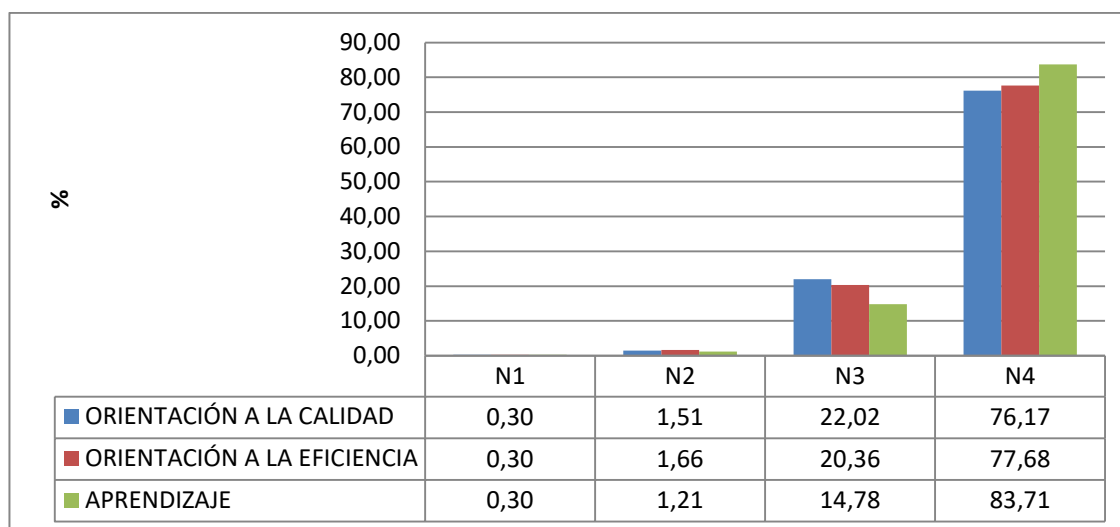
### AUTOEVALUACIÓN

El 98,4% de la población ha realizado su autoevaluación, esto es un total de **663 personas** pertenecientes al PAS de la UCA. Se encuentran pendientes de realizar su autoevaluación 11 personas.

En la siguiente tabla, se muestra los resultados obtenidos en la autoevaluación 2016 referida a cada persona según su distribución en competencia genérica y nivel:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	N1	N2	N3	N4	TOTAL
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	2	10	146	505	663
ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA	2	11	135	515	663
APRENDIZAJE	2	8	98	555	663
Evaluaciones totales	6	29	379	1575	
%	0,30	1,46	19,05	79,19	

Tabla 4 N° de evaluaciones distribuidas por CG y nivel



En esta primera aproximación, podemos resaltar los siguientes datos:

- Con independencia de la competencia genérica evaluada, **el 79,19% de las puntuaciones obtenidas dentro de las autoevaluaciones del PAS se encuentran dentro del nivel 4.**
- Las evaluaciones dentro de los **niveles 1 y 2 son casi inexistentes** (inferior al 2% del total de las puntuaciones).
- La competencia con mayor nivel de desarrollo es **“Aprendizaje” (CG3)**, representando un total del **83,71%** del total de esta competencia.

Dado que más del 90% de las puntuaciones se encuentra entre los niveles 3 y 4, en la siguiente tabla se muestran las puntuaciones agrupadas por intervalos más pequeños con objeto de poder discriminar mejor la distribución de las puntuaciones en las autoevaluaciones. Los resultados se expresan en porcentajes.

		CG1	CG2	CG3	Total
N1	1-1,5	0,2	0,3	0,2	0,2
	1,51-2	0,2	0,0	0,2	0,1
	2,01-2,5	0,0	0,0	0,0	0,0
N2	2,51-3	0,2	0,0	0,0	0,1
	3,01-3,5	0,8	0,8	0,5	0,7
	3,51-4	0,6	0,8	0,8	0,7
N3	4,01-4,5	2,9	2,1	1,1	2,0
	4,51-5	5,4	5,6	3,8	4,9
	5,01-5,5	13,0	12,5	9,5	11,7
N4	5,51-6	28,7	25,6	22,6	25,6
	6,01-6,5	26,2	29,0	33,8	29,7
	6,51-7	22,0	23,4	27,8	24,4

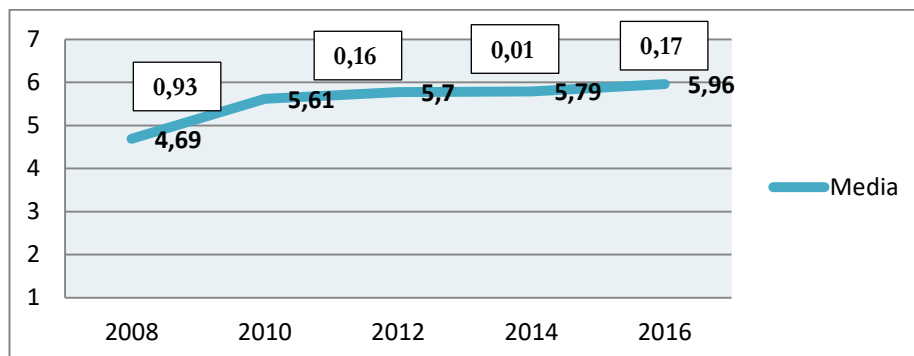
Tabla 5 Porcentajes por intervalos y CG

Una vez conocida cómo se distribuyen las puntuaciones, en las tablas y gráficos posteriores, mostraremos cuál es la media obtenida en cada una de las CG y se comparará con los resultados obtenidos en las evaluaciones de competencias de años anteriores.

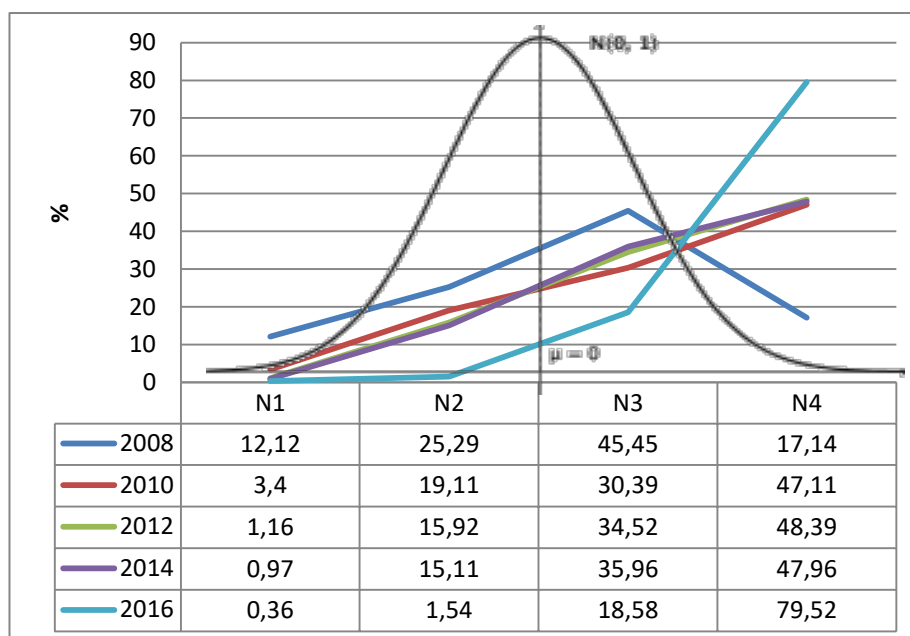
	CG1	CG2	CG3	Media total
Media autoevaluación	5,90	5,93	6,06	5,96

Tabla 6 Media de cada CG

Como se comentó en el apartado 1 del presente informe, hasta 2014 las evaluaciones de competencias se realizaban bajo un criterio de valoración de 1 a 4. Para poder comparar los resultados actuales con los obtenidos desde 2008 a 2014, se ha llevado a cabo una transformación de los mismos para que vengan expresadas bajo el actual criterio de valoración (de 1 a 7). Por tanto, si comparamos la media obtenida en 2016 (5,96) con los anteriores periodos evaluativos, obtenemos el siguiente gráfico.



Por último, en el siguiente gráfico, se aprecian los resultados obtenidos por competencia y nivel en cada uno de los cinco periodos de evaluación.



Un año más, sigue observándose una tendencia ascendente dentro del nivel 4 en las autoevaluaciones. Este ascenso ha sido especialmente pronunciado en comparación a evaluaciones anteriores. Igualmente se observa un **descenso progresivo de los niveles 1 y 2**, no obstante, a diferencia de la tendencia de años anteriores, **el nivel 3 desciende considerablemente**. El **79,52% del total de las autoevaluaciones se encuentra en el nivel 4**, un porcentaje muy superior al obtenido en el resto de evaluaciones de competencias llevadas hasta la fecha.

Tal y como se observaba en la tabla número 5, dentro del nivel 4, un 29,7% de las puntuaciones se encuentran en el intervalo comprendido entre 6-6,5, seguido del intervalo 5,51-6, con un 25,6%.

Con respecto a la **media de la autoevaluación 2016, esta se sitúa en 5,96**, siendo la puntuación más alta de los cinco periodos, un 0,17 más que en el período anterior (2014). La competencia con mayor nivel de desarrollo es **“Aprendizaje” (CG3), con 6,06 puntos**.

## EVALUACIÓN JEFE

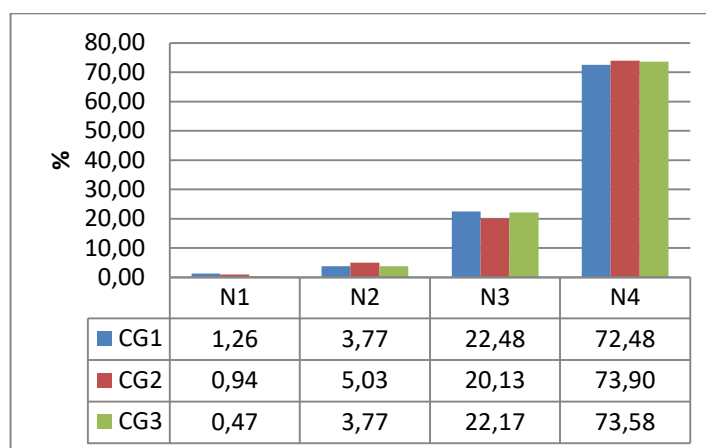
En la evaluación de competencias realizada en el período 2016, del total de evaluaciones que se tenían que llevar a cabo a través de la figura del jefe, se realizaron **636 evaluaciones (93,8%)**, encontrándose

pendientes 38 evaluaciones.

En la siguiente tabla y gráfico se muestran los resultados obtenidos en la evaluación del jefe 2016 según su distribución en CG y nivel:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	N1	N2	N3	N4	Total
ORIENTACIÓN A LA CALIDAD	8	24	143	461	636
ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA	6	32	128	141	636
APRENDIZAJE	3	24	141	468	636
<b>Evaluaciones totales</b>	<b>17</b>	<b>80</b>	<b>412</b>	<b>1399</b>	
<b>%</b>	<b>0,89</b>	<b>4,19</b>	<b>21,59</b>	<b>73,32</b>	

Tabla 7 N° de evaluaciones del jefe según CG y nivel



De los resultados obtenidos podemos destacar los siguientes datos:

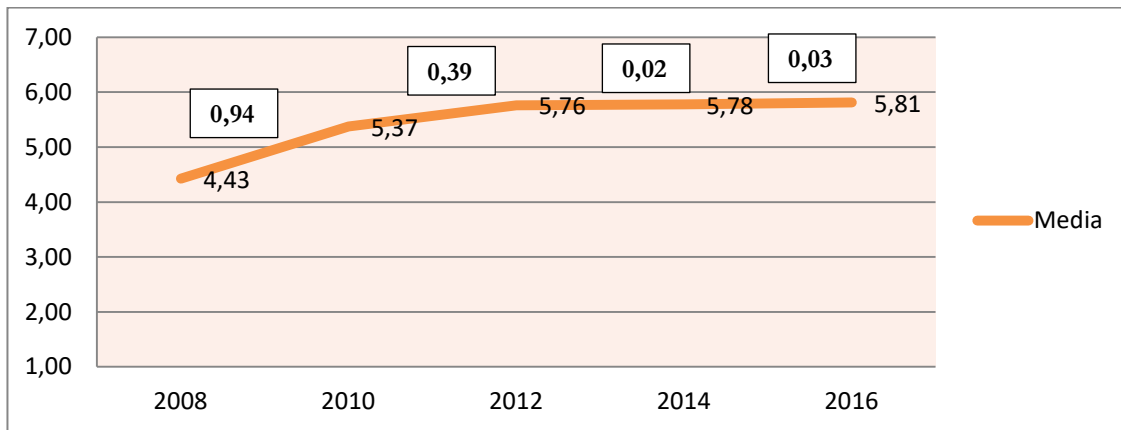
- El **73,32%** de la población es evaluada por sus responsables dentro del **nivel 4**. Dentro de este nivel, la competencia con mayor número de puntuaciones es **“Orientación a la Eficiencia” (CG2)**, representando un total del 73,90% del total de las puntuaciones.
- Aunque las puntuaciones comprendidas en **los niveles 1 y 2 siguen siendo muy escasas**, cuando la evaluación la realiza la figura del jefe, existen más puntuaciones dentro del nivel 2 (4,19% frente al 1,46 obtenido en las autoevaluaciones).

Una vez conocida cómo se distribuyen las puntuaciones, en la tabla 8 se muestra cuál es la media obtenida en cada una de las competencias y cuál es la media total de la evaluación del jefe.

	CG1	CG2	CG3	Media total
Media evaluación jefe	5,79	5,79	5,85	<b>5,81</b>

Tabla 8 Media de la evaluación del jefe según CG

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de los promedios del total de las CG a lo largo de los cinco períodos evaluativos.



Centrándonos en la comparación con las anteriores evaluaciones de competencias, en el siguiente gráfico se muestra la distribución dentro de cada nivel.

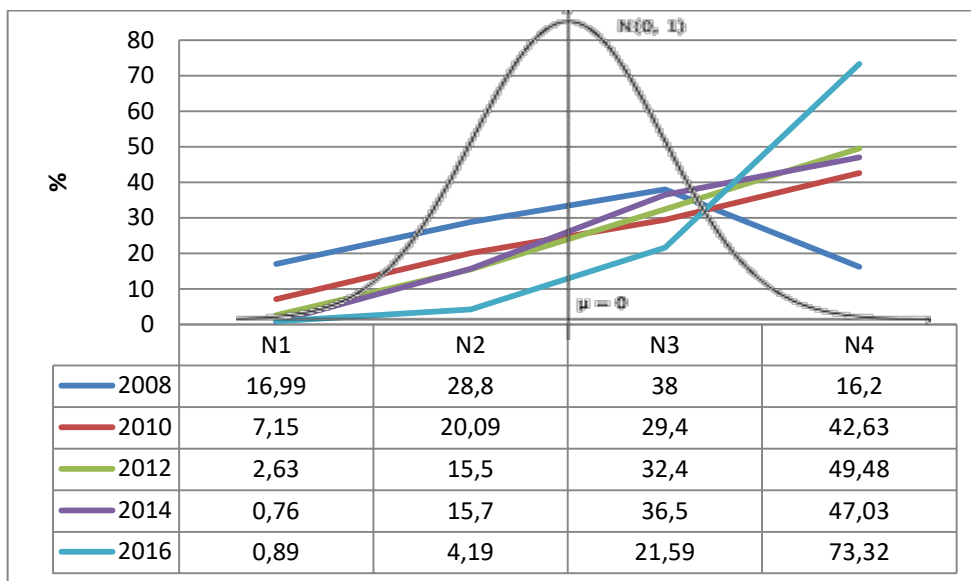


Ilustración 7 Evolución de cada nivel a lo largo de las evaluaciones de competencias

Un 73,32% de las evaluaciones efectuadas por los jefes sitúan al personal en el nivel 4. Supone un incremento notable con respecto al periodo anterior (47,32%).

Los resultados se asemejan a los obtenidos en las autoevaluaciones. Por un lado, nos encontramos con el descenso de los niveles 1 y 2. Por otro lado, el nivel 3 decrece considerablemente, lo que provoca un crecimiento muy significativo en el nivel 4, encontrándose actualmente en el nivel más alto de los cinco periodos evaluativos.

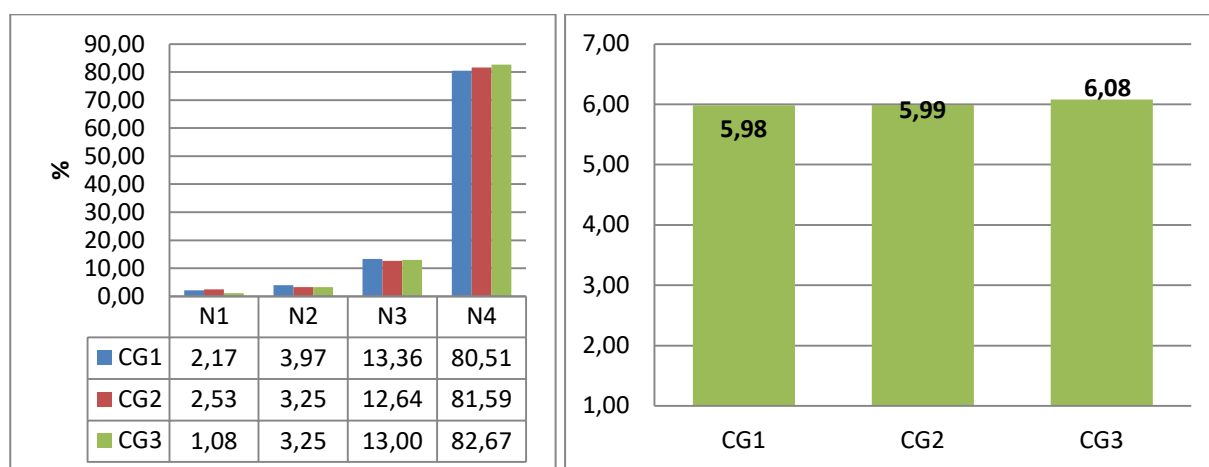
La media de la evaluación del jefe en el año 2016 se sitúa en **5,81**, alcanzando la de mayor nivel hasta el momento. Este dato es interesante para un posterior análisis, ya que como se apuntó en el primer apartado del presente informe, se redujo considerablemente el número de evaluadores PDI y una de nuestras hipótesis de entrada era ver si el tipo de jefe influía en los resultados de la evaluación.

## EVALUACIÓN DEL COLABORADOR

En la evaluación de competencias de 2016, existían **282 colaboradores** para evaluar a 69 personas, de las cuales se han llevado a cabo 277 evaluaciones completas, quedándose pendiente 5. Los resultados de dichas evaluaciones se resumen en las siguientes tablas y gráficos.

	CG1	CG2	CG3	Total	%
N1	6	7	3	16	1,93
N2	11	9	9	29	3,49
N3	37	35	36	108	13,00
N4	223	226	229	678	81,59

Tabla 9 Número de evaluaciones por CG y nivel



Ante estos resultados, podemos concluir las siguientes ideas:



- **Tan solo un 5,42% de los colaboradores sitúan a su responsable dentro de los niveles 1 y 2.**
- En el otro extremo, un total del 81,59% de los colaboradores evalúan a su responsable dentro del nivel 4 y tan sólo un 13% lo sitúan dentro del nivel 3.
- La **media total de las competencias ha sido 6,02**, valor superior al conseguido en las autoevaluaciones y en la evaluación del jefe.
- La competencia “Aprendizaje” (CG3) es la mejor valorada por los colaboradores con un valor de 6,08.

### GAP 1 (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 -6.
- ✓ Puede ocurrir que **ambas evaluaciones obtengan la misma puntuación**, 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 6.

**Hasta el momento, se han analizados los datos obtenidos del total de autoevaluaciones y los correspondientes a la evaluación del jefe. A partir de este momento se trabajan sobre los datos correspondientes a las evaluaciones cerradas (602), ya que existen personas que se encuentran pendientes de completar sus evaluaciones.**

En la siguiente tabla se recogen los GAP1 generados en la evaluación 2016, no obstante, hay que comentar que en ninguna de las CG se han obtenidos valores de GAP1 mayores a 3 ni mayores a -3, por tanto, la tabla solo muestra el número de desfases comprendidos dentro del intervalo -3 y 3.

	CG1	CG2	CG3	SUMA	%	
[-3, -2]	10	9	7	26	1,44	44,29%

(-2, -1]	56	47	36	139	7,70	
(-1, 0)	225	212	198	635	35,16	
[0]	13	14	20	47	2,60	
(0, 1]	225	249	263	737	40,81	53,10%
(1, 2]	61	61	70	192	10,63	
(2,3]	12	10	8	30	1,66	

Tabla 10 GAP 1

De la tabla 10 podemos extraer los siguientes resultados:

- Autoevaluaciones inferiores a las evaluaciones del jefe: un 44,29% de las personas se autoevalúa por debajo de la evaluación que llevan a cabo sus responsables. Especialmente reseñable es el nivel GAP1 -1 (intervalo (-1,0), con un total del 35,16% de las puntuaciones.
- Autoevaluaciones iguales a las evaluaciones de jefe: El **2,60% del PAS se evalúa con puntuaciones que coinciden con las que llevan a cabo sus responsables.**
- Autoevaluaciones superiores a las evaluaciones del jefe: Un 53,10% de la población se autoevalúa por encima de la evaluación que realiza su responsable, siendo esta proporción mayor en comparación con los resultados obtenidos en los desfases negativos.

Si agrupamos los resultados comentados anteriormente, se observa como un 78,5% de las autoevaluaciones se encuentra en el intervalo (-1, 1], siendo mínimos los desfases negativos mayores a -1 (solo un 9,14%) y algo superior los desfases positivos mayores a 1 (12,29%).

## NIVEL ACTUAL

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

- Si en las diferentes evaluaciones (autoevaluación, jefe y colaborador) se obtiene el **mismo nivel**: media aritmética.
- Si en las diferentes evaluaciones (autoevaluación, jefe y colaborador), **existe alguna diferencia de nivel** entre las mismas se actuará conforme se indica a continuación:
  1. Si la diferencia es de 1 o 2 niveles entre dos de las tres evaluaciones: media ponderada.
  2. Si la diferencia es de 3 niveles entre la evaluación del colaborador y la de cualquiera de las otras dos evaluaciones restantes (jefe y autoevaluación): media ponderada.

3. En los dos casos anteriores, el peso de cada agente evaluador diferirá si intervienen dos o tres agentes evaluadores:
- Dos agentes evaluadores (autoevaluación y evaluación del jefe): se hace la media ponderada entre cada evaluación, siendo el peso de cada agente evaluador el siguiente:
    - a) Evaluación del jefe: 60%
    - b) Autoevaluación: 40%
  - Tres agentes evaluadores (autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación del colaborador): se hace la media ponderada entre cada evaluación, siendo el peso de cada agente evaluador el siguiente:
    - a) Evaluación del jefe: 50%
    - b) Autoevaluación: 40%
    - c) Evaluación del colaborador: 10% a repartir entre el número de colaboradores que evalúan (máximo cinco).

Si la diferencia es de 3 niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, independientemente de la evaluación del colaborador: intervención del área de Personal.

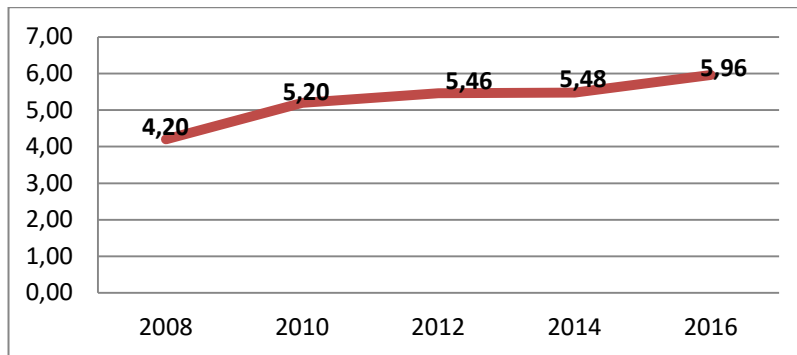


Ilustración 11 Evolución de la media del NA

La tendencia ascendente se confirma un año más. La media del nivel actual correspondiente a la evaluación 2016 alcanza **5,96 puntos** sobre un máximo de 7, albergando la de mayor proporción hasta el momento.

Cada período evaluativo acentúa la diferencia del progreso global respecto al primer año de evaluación (2008 a 2016).

Si nos centramos en cada una de las competencias genéricas, los resultados obtenidos son los siguientes:

	CG1	CG2	CG3
NA	5,93	5,94	6,02

Tabla 11 NA de las CG

## DISCREPANCIAS

Como se ha mencionado al principio de este apartado, cuando se produce una diferencia de 3 niveles entre la autoevaluación y la evaluación del jefe, independientemente de la evaluación del colaborador, interviene el área de Personal. A estos casos se les denominan discrepancias. En la evaluación de competencias de 2016 se han producido **28 discrepancias**.

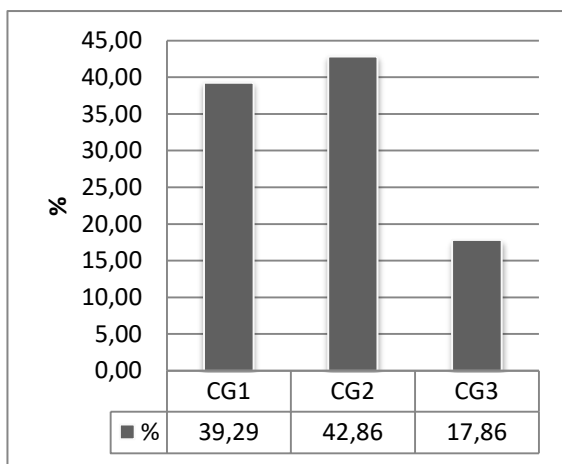


Ilustración 12 % de discrepancias por CG

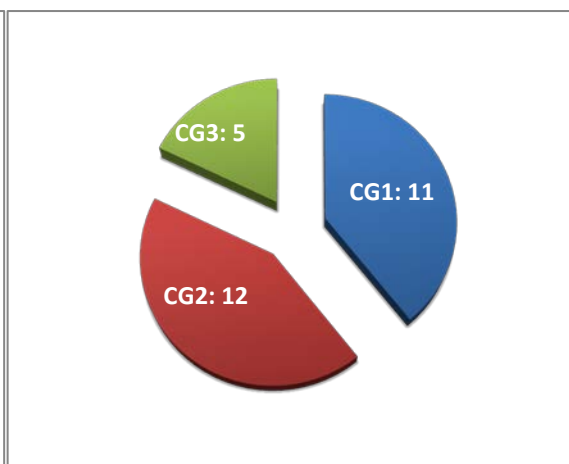


Ilustración 13 Número de discrepancias por CG

La competencia **“Orientación a la Eficiencia” CG2** es la que presenta un mayor número, representando un **42,86%** del total de las discrepancias. Por otro lado, la competencia **“Aprendizaje” CG3** es la que menor número de discrepancias presenta (**17,86%**).

## GAP 2 (diferencia entre el nivel actual y el 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 GAP2 de cada una de las CG.

	CG1	CG2	CG3	Total	%	
-3	0	0	0	0	0	1,11%
-2	0	0	0	0	0	

-1	10	4	6	20	1,11	
0	74	43	106	223	12,35	12,35%
1	270	232	290	792	43,85	86,54%
2	248	323	200	771	42,69	
3	0	0	0	0	0	

Tabla 12 GAP2 por CG

De la tabla 12 podemos extraer las siguientes conclusiones:

- **Nivel Actual inferior al Nivel Requerido:** el porcentaje de personas que se encuentra por debajo del NR es de 1,10%. La competencia con mayor desfase negativo es **“Orientación a la Calidad” CG1** y en el otro extremo, es la competencia **“Orientación a la Eficiencia” CG2** la que obtiene menor número de desfases negativos.
- **Nivel Actual igual al Nivel Requerido:** tan solo el 12,35% de la población PAS obtiene un nivel coincidente con su nivel requerido. **“Aprendizaje” CG3** es la competencia con mayor número de GAP2 0.
- **Nivel Actual mayor al Nivel Requerido:** un 86,54% del personal obtiene un nivel superior al que se le exigen. **“Orientación a la Eficiencia” CG2** es la competencia con mayor número de desfases positivos.

Tras comparar el nivel GAP2 actual con el resto de periodos evaluativos, observamos un cambio de tendencia, ya que por primera vez, el porcentaje de NA mayor al NR alcanza un porcentaje superior al 80%. Esto es debido a un descenso significativo en el GAP2 0.

	GAP2 2008	GAP2 2010	GAP2 2012	GAP2 2014	GAP2 2016
-3	0,19	0	0	0	0
-2	6,71	0,53	0,17	0,14	0
-1	26,17	6,91	2,79	2,13	1,11
0	40,38	41,30	40,82	40,01	12,35
1	24,07	42,20	43,81	47,81	43,85
2	2,45	9,00	12,31	9,94	42,69
3	0,03	0,07	0,10	0,07	0

Tabla 13 Evolución % GAP2

## 2.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES.

De las 9 Competencias Específicas Comunes definidas para el PAS de la UCA, son dos las que se asignan a cada persona según su puesto – tipo de referencia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS COMUNES		
CE1	<b>Comunicación</b>	Capacidad para expresar y obtener ideas e informaciones de manera clara, concisa y efectiva, de forma verbal, no verbal y escrita.
CE2	<b>Creatividad e innovación</b>	Capacidad para generar con éxito elementos y oportunidades de mejora que contribuyan a la implantación o modificación de recursos, procesos y servicios.
CE3	<b>Decisión</b>	Capacidad para analizar la información disponible y generar una o varias alternativas ante una situación o problema mediante acciones concretas, valorando las posibles consecuencias.
CE4	<b>Desarrollo del equipo</b>	Capacidad para detectar las necesidades de desarrollo de los miembros del equipo, fomentando el talento y las capacidades, así como el compromiso y la confianza.
CE5	<b>Gestión del tiempo</b>	Capacidad para organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo prioridades y utilizando el tiempo de trabajo de la forma más eficiente posible.
CE6	<b>Habilidad analítica</b>	Capacidad para comprender situaciones, identificar y resolver problemas y coordinar los datos relevantes.
CE7	<b>Planificación y organización</b>	Capacidad para determinar las metas y prioridades del trabajo, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos; así como las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados.
CE8	<b>Rigurosidad</b>	Capacidad para realizar el trabajo de forma minuciosa, estableciendo una sistemática de trabajo clara y ordenada, efectuando controles y comprobaciones a lo largo de todo el proceso.
CE9	<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con otros en la consecución de objetivos comunes, valorando la repercusión de las propias acciones en el trabajo de los demás.

Según nivel, en el caso de las competencias específicas comunes, predominan los requerimientos competenciales medio - altos (nivel 3) con un 51,38% de asignación.

### AUTOEVALUACIÓN

A continuación aparecen las 9 competencias específicas comunes, según el nivel alcanzado:

CEC	Nº de personas			
	N1	N2	N3	N4
CE1	0	0	0	7
CE2	0	0	8	15
CE3	0	0	9	44

CE4	0	0	0	7
CE5	0	5	49	240
CE6	1	0	21	46
CE7	0	1	15	27
CE8	2	9	77	387
CE9	3	7	58	288
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>237</b>	<b>1061</b>
<b>%</b>	<b>0,30</b>	<b>0,88</b>	<b>18,52</b>	<b>80,30</b>

Tabla 14 Número de evaluaciones y % por CEC y nivel

El nivel 4 es sin duda el predominante en la autoevaluación de CEC, representando un 80,30% del total de las evaluaciones. Dicho nivel en “Comunicación” (CE1) y en “Desarrollo en equipo” (CE4) llegan a suponer el 100% de las puntuaciones.

Existe un porcentaje muy pequeño de autoevaluaciones comprendidas en los niveles inferiores, solo un 0,30 % de la población PAS se evalúa dentro del nivel 1 y un 0,88% dentro del nivel 2. Un 18,52% del PAS se otorga puntuaciones dentro del nivel 3.

Centrándonos en la dispersión dentro de cada nivel, a continuación, se muestra una tabla donde se divide cada nivel en intervalos con el objetivo de poder discriminar la distribución de puntuaciones de las autoevaluaciones.

	N1			N2			N3			N4			Total
	1-1,5	1,51-2	2,01-2,5	2,51-3	3,01-3,5	3,51-4	4,01-4,5	4,51-5	5,01-5,5	5,51-6	6,01-6,5	6,51-7	
<b>CEC1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	4	7
<b>CEC2</b>	0	0	0	0	0	0	3	0	5	5	9	1	23
<b>CEC3</b>	0	0	0	0	0	0	0	3	6	13	17	14	53
<b>CEC4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	7
<b>CEC5</b>	0	0	0	1	2	2	5	17	26	67	91	83	294
<b>CEC6</b>	0	0	1	0	0	0	4	6	10	20	16	11	68
<b>CEC7</b>	0	0	0	0	0	1	2	2	10	10	10	8	43
<b>CEC8</b>	2	0	0	1	3	4	9	23	45	110	138	140	475
<b>CEC9</b>	3	0	0	0	4	2	11	16	32	80	97	111	356
<b>Total</b>	5	0	1	2	9	9	34	67	134	308	382	375	1326
<b>%</b>	<b>0,38</b>	<b>0,00</b>	<b>0,08</b>	<b>0,15</b>	<b>0,68</b>	<b>0,68</b>	<b>2,56</b>	<b>5,05</b>	<b>10,11</b>	<b>23,23</b>	<b>28,81</b>	<b>28,28</b>	

Tabla 15 N° de evaluaciones dentro de cada intervalo de nivel y CEC

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

PORCENTAJES GLOBALES POR PERIODO					
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
2010	11,5	16,19	29	43,18	72,18%
2012	6	15,37	34,57	44	78,57%
2014	4,9	13,37	37,13	44,57	81,71%
2016	0,45	1,51	17,72	80,32	98,04%

Tabla 16 Porcentajes de la autoevaluación de los diferentes periodos según su nivel

La tendencia observada hasta 2014 se mantiene, es decir, existe un descenso de las evaluaciones dentro de los niveles 1 y 2, junto con el ascenso de los niveles 3 y 4. No obstante, en la autoevaluación de 2016 encontramos una serie de peculiaridades que hasta ahora no se habían producido:

- Un significativo incremento del nivel 4 que recoge el 80,32 del total de las autoevaluaciones.
- Un descenso del nivel 3, representado tan solo un 17,72% de las autoevaluaciones frente el 37,13% que se obtuvo en la autoevaluación de 2014.
- Puntuaciones comprendidas en el nivel 1 casi inexistentes (0,45%).

En la siguiente tabla, se muestran las medias de cada una de las CEC.

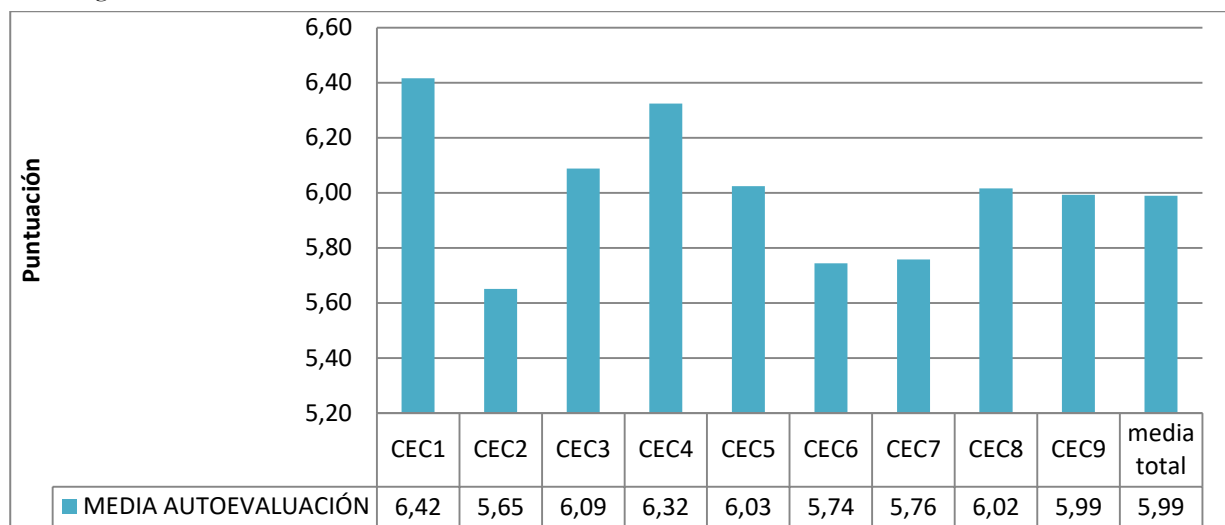
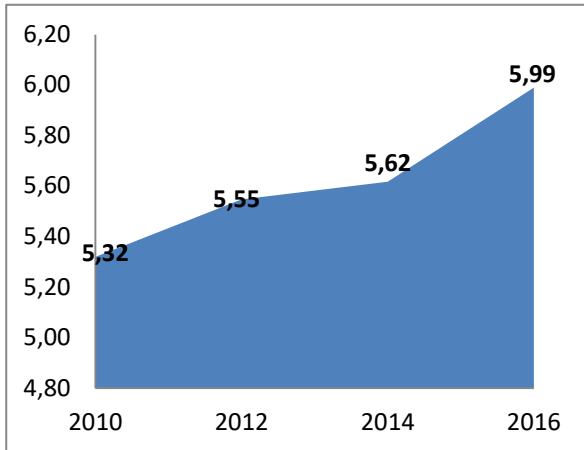


Tabla 17 Media por CE

La competencia con mayor nivel de desarrollo es “Comunicación” CE1, con una media de 6,42 puntos. Por otro lado, “Creatividad e innovación” CE2 es la que obtiene una media menor (5,65 puntos).



Si comparamos la media total de las CEC en 2016 (5,99) con el resto de evaluaciones de competencias obtenemos el siguiente gráfico:



Como se aprecia, existe una tendencia ascendente en las autoevaluaciones de las CEC. En 2016 el ascenso ha sido especialmente pronunciado, siendo un 0,37 más en comparación al periodo evaluativo anterior.

## EVALUACIÓN JEFE

Los resultados obtenidos en la evaluación del jefe 2016 se muestran en la siguiente tabla y gráficos:

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	Total	%
N1	0	0	1	0	3	0	0	3	7	14	1,1
N2	0	0	2	0	14	3	0	24	9	52	4,09
N3	1	8	10	2	73	15	10	80	82	281	22,1
N4	6	15	40	5	208	42	24	339	246	925	72,7
Total	7	23	53	7	298	60	34	446	344	1272	

Tabla 18 N° de evaluaciones por CEC y nivel

En la tabla 17 podemos observar como un 72,7 % de la población es evaluada por su responsable dentro del nivel 4. Los niveles competenciales 1 y 2 representan tan solo un 5,19% del total de puntuaciones.

A continuación, se muestra la media que otorga la figura del jefe en cada una de las CEC:

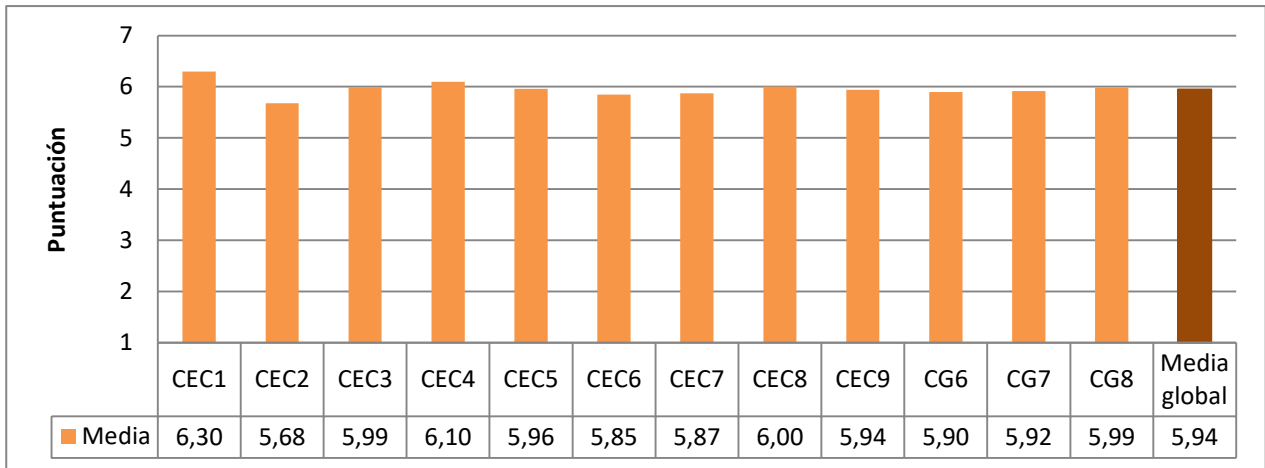


Ilustración 15 Media por CEC

Tal y como se muestra en la ilustración 14, no existen grandes diferencias en cuanto a la media de cada una de las CEC. **La media global de la evaluación del jefe es de 5,94** y la competencia que ha obtenido mayor nivel de desarrollo es “Comunicación” (CEC1).

Tras comparar estos resultados con las evaluaciones llevadas en años anteriores se observan los siguientes resultados:

	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%
2016	1,10	4,09	22,09	72,72	94,81%

Tabla 19 Evolución de los porcentajes obtenidos por niveles y periodo evaluativo

Se confirma la tendencia ascendente de puntuaciones comprendidas dentro del nivel 4, pero este año, las evaluaciones dentro del nivel 3 disminuyen en comparación a periodos evaluativos anteriores.

## EVALUACIÓN COLABORADOR

Los resultados llevados a cabo por la figura del colaborador en el periodo evaluativo 2016 se resumen en las siguientes tablas y gráficos.

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	Total	%
N1	0	0	7	1	0	0	2	0	5	15	2,71

N2	0	0	5	0	1	0	5	0	7	18	3,25
N3	2	0	38	7	2	0	11	0	18	78	14,08
N4	23	0	170	17	29	0	56	0	148	443	79,96
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>220</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>554</b>	

Tabla 20 Número de evaluaciones por CEC y nivel

En la tabla número 18 se observa un patrón similar de los resultados obtenidos en la evaluación del colaborador de las CG. Con independencia del tipo de CEC, las evaluaciones comprendidas dentro de los niveles 1 y 2, son casi inexistentes. Las evaluaciones dentro del nivel 3 son escasas y las comprendidas dentro del nivel 4 engloban el 79,96% del total de las puntuaciones otorgadas.

En el gráfico que se muestra a continuación, aparecen las medias obtenidas dentro de cada CEC.

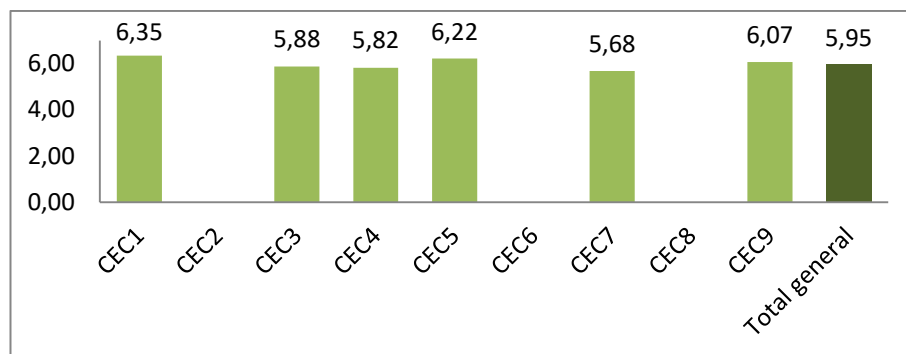


Ilustración 16 Media por CEC

La **media total de las competencias específicas comunes es de 5,95**. La competencia cuya media es superior es “Comunicación” (CEC1) y por el contrario la CEC con menor promedio es “Planificación y organización” (CEC7).

## GAP 1 (diferencia entre la autoevaluación y la evaluación del jefe)

En la siguiente tabla se recogen los GAP1 generados en la evaluación 2016:

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	SUMA	%
[-6, -5]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-5, -4]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-4, -3]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-3, -2]	0	1	2	0	6	0	0	10	9	28	2,33
(-2, -1]	1	1	8	2	42	3	1	41	38	137	11,38
(-1, 0]	4	18	16	4	99	20	17	164	132	474	39,37
[0]	1	0	1	0	6	4	0	10	9	31	2,57
											<b>53,07 %</b>

(0, 1]	1	2	17	1	95	22	9	161	113	421	34,97	<b>44,35 %</b>
(1, 2]	0	0	4	0	28	7	6	29	23	97	8,06	
(2,3]	0	0	0	0	1	2	0	7	3	13	1,08	
(3, 4]	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0,17	
(4, 5]	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,08	
(5, 6]	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	7	22	48	7	279	58	33	422	328	1204		

Tabla 21 GAP1 2016

Tan solo el 2,57% del PAS se autoevalúa con un nivel coincidente al de su superior. Por otro lado, un total del 53,07% de la población se autoevalúa con un nivel inferior al otorgado por su jefe. En el otro extremo, el 44,35% del PAS se autoevalúa con niveles superiores al de su superior.

El grueso de las evaluaciones se encuentra en los GAP1 comprendidos dentro del intervalo (-1,1], esto significa que un 76,91% del PAS se autoevalúa con niveles muy próximos al de su superior. Desfases dentro de los intervalos (-2,1] y (1,2] representan un total del 12,46% del PAS. Los desfases fuera de estos intervalos son muy escasos.

## NIVEL ACTUAL

Como se comentó en el apartado anterior, el cálculo del Nivel Actual se extrae tras comparar el nivel obtenido de la evaluación y la evaluación del jefe. En la siguiente tabla se muestra el promedio del NA por CEC:

	CEC1	CEC2	CEC3	CEC4	CEC5	CEC6	CEC7	CEC8	CEC9	Total
Media 2016	6,28	5,68	5,98	6,06	5,97	5,85	5,78	6,00	5,99	<b>5,97</b>

Tabla 22 Media del NA 2016

Al compararlo con el resto de períodos evaluativos se obtiene la siguiente gráfica:

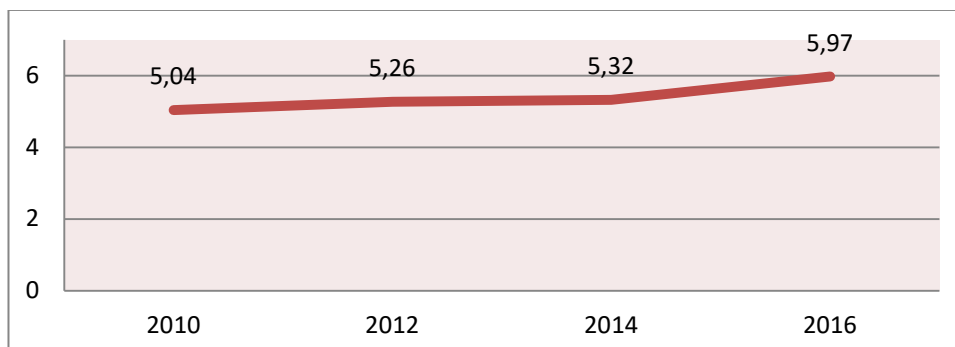


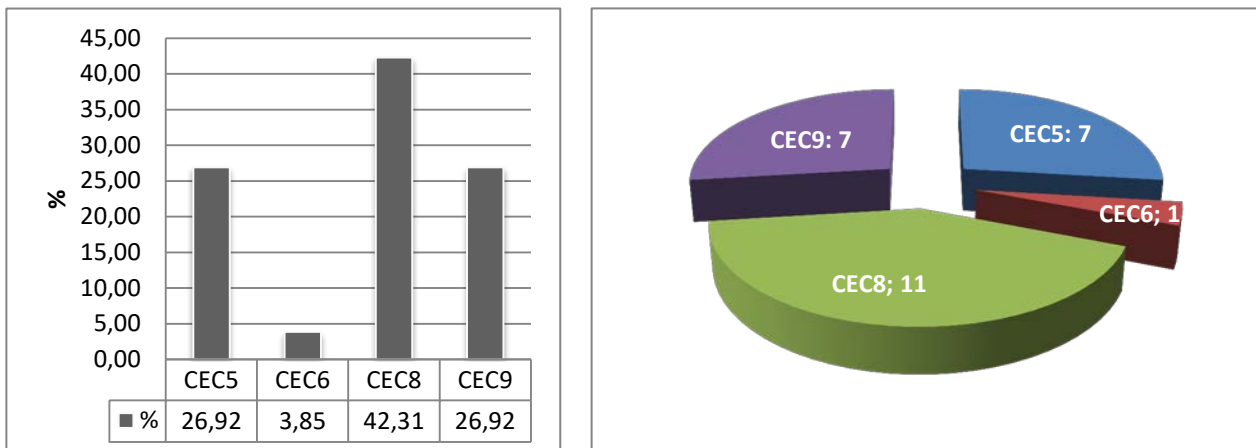
Ilustración 17 Evolución nivel actual

La media del NA de las CEC en 2016 es de 5,97, lo que supone 4 décimas por encima del periodo inmediatamente anterior. La competencia específica común con el NA más elevado es “Comunicación” (CEC1), con 6,28 puntos. En el sentido opuesto, es “Creatividad e innovación” (CEC2) la que obtiene el NA más bajo.

## DISCREPANCIAS

Como ya se mencionó, 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 2016, y tal y como se pueden observar en los siguientes gráficos, se han producido **26 discrepancias** de CEC.



Como se puede observar, la CEC8 “Rigurosidad” es la competencia que mayor número de discrepancias ha obtenido, representado un total del 43,31% del total de discrepancias obtenidas dentro de las CEC.

## GAP 2 (diferencia entre el nivel actual y el nivel requerido)

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

	-3	-2	-1	0	1	2	3
CEC1	0	0	0	7	0	0	0
CEC2	0	0	0	9	13	0	0
CEC3	0	0	0	6	42	0	0
CEC4	0	0	0	7	0	0	0
CEC5	0	0	2	35	124	118	0
CEC6	0	0	1	11	46	0	0
CEC7	0	0	0	5	13	15	0
CEC8	0	0	2	19	200	201	0
CEC9	0	0	7	56	203	62	0
<b>TOTAL</b>	0	0	12	155	641	396	0
<b>%</b>	0	0	1,00	12,87	53,24	32,89	0
	<b>1%</b>				<b>86,13%</b>		

Tabla 23 GAP2 2016

De la tabla 21 podemos extraer las siguientes conclusiones:

- **Nivel Actual inferior al Nivel Requerido:** el porcentaje de personas que se encuentra por debajo del NR es de tan solo el 1%.
- **Nivel Actual igual al Nivel Requerido:** el 12,87% de la población PAS obtiene un nivel coincidente con su nivel requerido.
- **Nivel Actual mayor al Nivel Requerido:** un 86,13% del personal obtiene un nivel superior al que se le exigen.

## 2.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS POR PUESTO – TIPO.

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

PUESTO-TIPO		PUESTO	Nº Personas	Nº Total por PT	Media por PT
1	DIRECTOR/A DE ÁREA	Director/a de Área	7	7	6,18
2	JEFE/A DE SERVICIO - ADMINISTRADOR/A - JEFE/A DE DEPARTAMENTO	Jefe/a de Servicio	10	15	5,87
		Administrador/a			
		Jefe/a Departamento	5		
		Director de Servicio			
3	COORDINADOR/A	Coordinador/a	25	33	6,10
		Jefe de Biblioteca	4		
		Subdirector/a (Funcionario)	1		
		Subdirector/a (Laboral)	3		
4	JEFE/A DE UNIDAD - ENCARGADO DE EQUIPO	Jefe de Unidad	14	36	6,18
		Encargado de equipo	22		
5	TÉCNICO/A SUPERIOR	Técnico Superior de Informática	7	22	5,94
		Titulado Superior	15		
6	TÉCNICO/A MEDIO	Técnico/a Medio Informática	11	58	6,24
		Asesor/a Técnico/a- Auditor	7		
		Técnico de Gabinete	1		
		Técnico/a en Gestión de RR de la Información	14		
		Titulado/a Grado Medio	25		
7	TÉCNICO/A ESPECIALISTA	Técnico/a Especialista Informática	2	97	6,16
		Técnico/a Especialista STOEM	12		
		Técnico/a Especialista Laboratorio	34		
		Técnico/a Especialista	43		
		Conductor/a Mecánico	5		
		Delineante	1		
8	TÉCNICO/A AUXILIAR	Técnico/ Auxiliar de Conserjería	63	96	5,74
		Técnico/ Auxiliar de Laboratorio	8		
		Técnico/ Auxiliar	11		
		Técnico/ Auxiliar Biblioteca	14		
9	JEFE GESTIÓN/ COORDINADOR CONSERJERÍA	Jefe/a de Gestión	55	67	5,91
		Coordinador/a Servicios de Conserjería	12		
10	GESTOR/A	Gestor/a Departamento	42	154	5,81
		Gestor/a Auxiliar Base	111		
		Cajero/a	1		
11	SECRETARIO/A	Secretario/a	17	17	6,29

Tabla 24 Número de personas por PT y puesto

En el momento de cierre de evaluaciones para la recopilación de datos relativos al presente Informe de Resultados, se encontraban pendientes 54 evaluaciones.

Con los resultados expuestos, observamos como el PT11 “Secretario” es el que ha obtenido una media superior (6,29). En el otro extremo, el PT11 “Secretario/a” es el que ha obtenido un promedio menor (5,74).

A continuación se muestran los resultados tras comparar el nivel requerido (NR) de cada puesto tipo y el nivel actual obtenido (NA). En cada cuadro, aparecen las 5 competencias asignadas por puesto-tipo, el nivel que se le requiere marcada con una X (columna blanca), y el numero de personas que han obtenido el NA correspondiente a ese NR requerido y el obtenido en el resto de niveles (columna azul).

PTIPO 1 (7 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC1		CEC4	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2										
3	X	1								
4		6	X	7	X	7	X	7	X	7

PTIPO 2 (15 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC3		CEC7	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2										
3		3		3			X	1	X	5
4	X	12	X	12	X	15		14		10

PTIPO 3 (33 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC3		CEC9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2										
3		5	X	5		4	X	5		4
4	X	27		27	X	28		27	X	28

PTIPO 4 (36 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC5		CEC9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										



2										
3	X	3	X	4	X	2	X	2	X	2
4		33		32		34		34		34

PTIPO 5 (22 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC2		CEC5	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2										
3	X	3	X	1		1	X	9		2
4		19		21	X	21		13	X	20

PTIPO 6 (58 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC6		CEC8	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2		1		1				1		1
3	X	8	X	6	X	4	X	11	X	3
4		49		51		54		46		54

PTIPO 7 (97 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC8		CEC9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2		1	X	2		1		1		3
3	X	15		8	X	13	X	11	X	13
4		81		87		83		85		81

PTIPO 8 (96 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC8		CEC9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2	X	3	X	3	X	3	X	3	X	3
3		33		33		30		23		31
4		60		60		63		70		62

PTIPO 9 (67 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC5		CEC9	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										

2	X		X							
3		9		9	X	11	X	12	X	10
4		58		58		56		55		57

PTIPO 10 (154 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC5		CEC8	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2	X	1	X	1	X	1	X	1	X	1
3		39		35		32		35		22
4		114		118		121		118		131

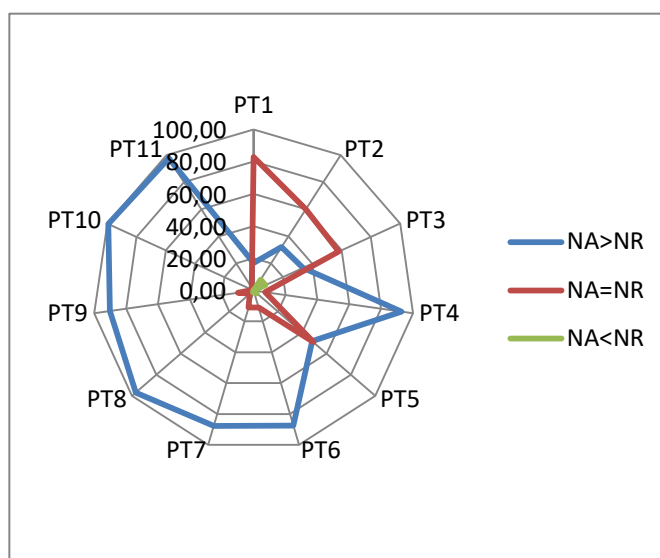
PTIPO 11 (17 evaluados)	CG1		CG2		CG3		CEC7		CEC8	
	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA	NR	NA
1										
2	X				X		X			
3		1	X	1		1		2	X	1
4		16		16		16		15		16

Tabla 25 Comparación NA-NR según PT

A continuación, se exponen los GAP2, es decir, los desfases existentes según puesto – tipo tras comparar el NA obtenido con el NR requerido:

	NA>NR	NA=NR	NA<NR
PT1	17,14	82,86	0,00
PT2	32,00	60,00	8,00
PT3	33,75	58,13	8,13
PT4	92,78	7,22	0,00
PT5	48,18	49,09	2,73
PT6	87,59	11,03	1,38
PT7	87,63	11,13	1,24
PT8	96,88	3,13	0,00
PT9	90,15	9,85	0,00
PT10	99,35	0,65	0,00
PT11	97,65	2,35	0,00
<b>Total</b>	<b>71,19</b>	<b>26,86</b>	<b>1,95</b>

Tabla 26 Porcentajes GAP2 por PT



Como se puede comprobar, la práctica totalidad de los puestos – tipo analizados anteriormente, presentan un nivel competencial que alcanza o supera el nivel requerido en cada caso. Tan solo el 1,95% de los PT analizados obtiene un NA menor al requerido. Los únicos PT que han obtenido desfases negativos son PT2 “Jefe/a de Servicio, Administrador/a, Jefe/a de Departamento”, PT3 “Coordinador”, PT5 “Técnico/a Superior”, PT6 “Técnico/a medio” y PT7 Técnico/a especialista”. Los PT4 “Jefe/a Unidad, Encargado de Equipo”, PT8 “Técnico/a auxiliar”, PT9 “Jefe de Gestión, Coordinador Conserjería”, PT10 “Gestor/a” y PT11 “Secretario/a” se caracterizan por encontrarse por encima de los niveles requeridos en más del 90% de las evaluaciones.

### 3. CONCLUSIONES.

Más del 98% de la población analizada, alcanza o supera los niveles competenciales requeridos según sus respectivos puestos de trabajo.

Con independencia del tipo de evaluación o competencia evaluada, a nivel global, se observa un ascenso notable de las evaluaciones dentro del nivel 4 y un descenso en el resto de niveles.

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:

La tendencia general se mantiene hacia niveles competenciales altos. No obstante, se observa un descenso del nivel 3 aparejado con un **incremento del número de personas dentro del nivel 4**.

Si nos centramos en la media obtenida según el tipo de evaluación, se observa como la evaluación del colaborador es la que obtiene un valor mayor (6,02).

	AUTOEVALUACIÓN	E. JEFE	E. COLABORADOR
TOTAL	5,96	5,81	6,02

Tabla 25 Media según tipo de evaluación

- Con respecto a las autoevaluaciones, es decir, la valoración que cada persona realiza sobre sus competencias, **en 2016 el 98,24% 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 0,30% de la población.
- Igual ocurre en relación a las evaluaciones del jefe, con un progreso constante desde 2008. En el actual periodo 2016 valoran preferentemente a sus colaboradores (**94,91% del PAS**) con un nivel 3 o 4. Por el contrario tan solo sitúan a un 0,89% dentro del nivel 1.
- En relación a la evaluación del colaborador, un **94,59% de las evaluaciones se encuentran dentro de los niveles 3 y 4** y, por el contrario, el 5,42% sitúan a sus compañeros dentro de niveles 1 y 2.

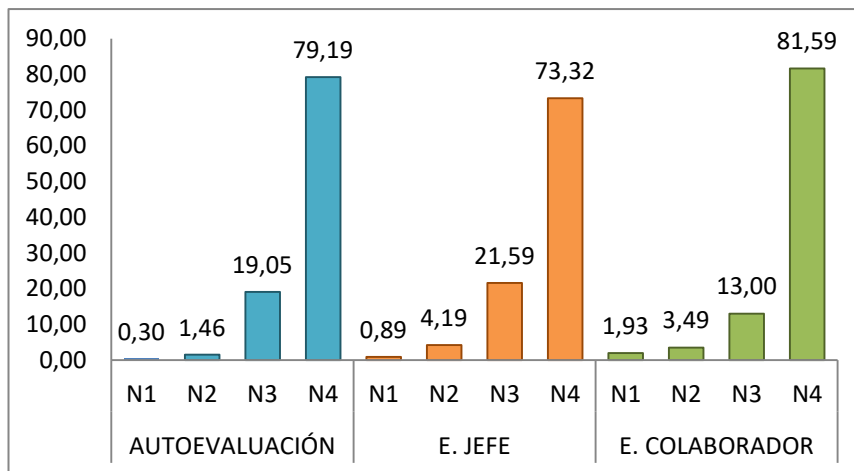


Tabla 26 Porcentajes por niveles dentro de cada tipo de evaluación

- Con independencia del tipo de evaluador, las puntuaciones comprendidas dentro el nivel 1 son mínimas. Dentro de este nivel, la figura del colaborador es la que mayor proporción de puntuaciones sitúa en el mismo.
- La evaluación que lleva a cabo la figura del colaborador es la más polarizada, ya que en este tipo de evaluaciones es donde nos encontramos mayor porcentaje de puntuaciones dentro de los niveles 1 y 4.
- A excepción del nivel 4, si comparamos las autoevaluaciones con la evaluación del jefe, éstos últimos puntúan más dentro de los niveles 1, 2 y 3.
- La media del **nivel actual correspondiente a la evaluación 2016 alcanza los 5,96 puntos** sobre un máximo de 7, albergando la de mayor proporción hasta el momento.
- **El 98,89% del PAS, alcanza o supera el nivel competencial requerido, estando 13,45% por debajo de dicho nivel.**

En cuanto a las CEC se concluye:

A diferencia de las CG, son en las autoevaluaciones donde se obtiene una media mayor (5,99 sobre 7).

	AUTOEVALUACIÓN	E. JEFE	E. COLABORADOR
TOTAL	5,99	5,83	5,95

Tabla 27 Media según tipo de evaluación

- El **80,30% de las autoevaluaciones se encuentran presentes en el nivel 4**, siendo casi inexistentes las evaluaciones dentro de los niveles 1 y 2 (1,18%).

- En las **evaluaciones del jefe, un 72,72% de las personas son evaluadas dentro del nivel 4**. Por el contrario, las evaluaciones dentro de los niveles 1 y 2 (5,19%) son superiores a los obtenidos en las autoevaluaciones.
- Con respecto a la **evaluación del colaborador, un 79,96% de las evaluaciones se sitúan en el nivel 4**. De los tres tipos de evaluaciones, es esta la que mayor número de evaluaciones otorga dentro de los niveles 1 y 2.
- Si nos centramos en el nivel 4, las personas se autoevalúan más dentro de este nivel en comparación a la evaluación que realizan sus responsables o la figura de colaborador. Siendo esta última figura, la que menos evaluaciones realiza dentro de este nivel.
- **La media del nivel actual de las competencias específicas comunes en 2016 es de 5,97**, lo que supone 65 décimas por encima del periodo inmediatamente anterior.
- **El 99% del PAS alcanza o supera los niveles requeridos según puesto – tipo. Este valor es muy superior al encontrado en las CG**

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

- Según competencias la CG3 “Aprendizaje” y la CEC1 “Comunicación” son las de mayor nivel de desarrollo.
- Los PT4 “Jefe/a Unidad, Encargado de Equipo”, PT8 “Técnico/a auxiliar”, PT9 “Jefe de Gestión, Coordinador Conserjería”, PT10 “Gestor/a” y PT11 “Secretario/a” se caracterizan por encontrarse por encima de los niveles requeridos en más del 90% de las evaluaciones.
- Por primera vez, el nivel actual correspondiente a las competencias genéricas es inferior a las competencias específicas comunes, no obstante, esta diferencia es de tan solo una décima.

## 4. PROPUESTAS DE REVISIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

---

Para abordar este último apartado, reflexionemos sobre esta frase:

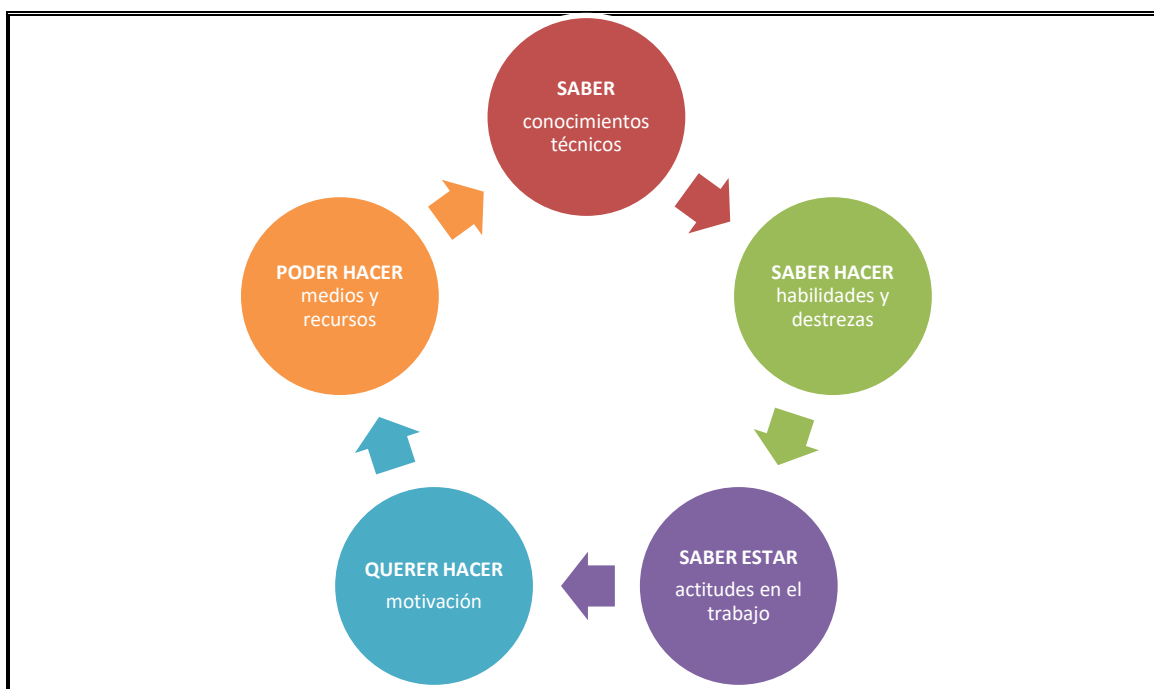
**Más del 98% de la población analizada, alcanza o supera los niveles competenciales requeridos según sus respectivos puestos de trabajo.**

Llegados a este punto tenemos que hacernos una pregunta: ¿refleja este índice nuestra realidad?

Uno de los primeros autores que hablaba de competencias, McClelland, las definía como “las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o el conjunto de los conocimientos que se aplican”. En base a ello, podríamos decir que las competencias incluyen: habilidades prácticas, conocimientos, actitudes, emociones, valores, motivación, entre otros, que combinados logran un desarrollo excelente en situaciones concretas.

Por su parte, si analizamos brevemente el concepto de evaluación encontramos que se trata de una pieza clave de todo proceso de aprendizaje. Hagamos una correlación, si la evaluación arroja cifras del 98% de desarrollo de competencias, parecería lógico plantearnos: ¿debemos olvidarnos de todo mecanismo de evaluación a pesar de que la norma básica de todo empleado público establezca lo contrario?

Elementos de una COMPETENCIA



Si como nos dicen los expertos, estos son los elementos presentes en toda competencia, ¿tiene el PAS de la UCA todos ellos y con el mismo nivel de desarrollo en todo momento? ¿no existen diferencias competenciales significativas de unas personas a otras?

#### Plan de actuación

Previo a la realización de la evaluación de competencias correspondiente al año 2016 y, como se ha detallado al comienzo de este informe, se trabajó, arduamente, en la mejora y simplicidad del modelo evaluativo. Para ello, se contó con visiones técnicas de distintos ámbitos, profesionales especializados en estas materias y reconocidos en sus diferentes escenarios. A pesar de ello, y de considerar que el modelo de evaluación de competencias del PAS de la UCA, tiene solidez y rigor técnico, los resultados no han reflejado lo mismo.

Todos los datos analizados y estudios en este Informe nos llevan a plantearnos una última reflexión, es necesario establecer otro tipo de revisión e intervención, de utilizar mecanismos que alimenten, no ya a la herramienta metodológica, sino al entorno que engloba a todo el proceso:

- 1º.- Elaboración e implantación de un plan de acción con los Jefes evaluadores del proceso.
- 2º.- Establecimiento de evidencias documentales que aporten objetividad al proceso.
- 3º.- Desarrollo de diferentes modelos evaluativos según puesto – tipo de referencia.

Cádiz, 8 de marzo de 2018

Rosa Muñoz Márquez  
Jefa de Sección del Servicio de Organización, Desarrollo y  
Selección de Personas

Begoña León Galiano  
Técnica del área de Personal